



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA UNIDAD
DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SENESCYT Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN QUITO, I SEMESTRE 2.015”**

Realizado por:

HENRY DANIEL CAIZA CHAMBA

Directora del proyecto:

MG. ALEXANDRA FERNÁNDEZ

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, febrero del 2.016

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, HENRY DANIEL CAIZA CHAMBA, con cédula de ciudadanía Nro. 171426547-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Henry Daniel Caiza Chamba

C.C. 171426547-5

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA UNIDAD
DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SENESCYT Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN QUITO, I SEMESTRE 2.015”**

Realizado por:

HENRY DANIEL CAIZA CHAMBA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por la profesora

MG. ALEXANDRA FERNÁNDEZ

DEDICATORIA

A mis padres Rosa y Marcelo, que me enseñaron el camino de la honestidad.

A mis hermanos Richard y Diego por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida.

A mis abuelos, siempre me acompañan a donde quiera que vaya.

AGRADECIMIENTO

A la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación por todo el apoyo
brindado.

A la MG. Alexandra Fernández por su guía en la elaboración de la presente investigación.

A mis compañeros de labores.

A mis amigos que con sus palabras no dejaron de alentarme para que culmine con este
proyecto.

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

FASE 1:	Problema de investigación	1
1.1.	Planteamiento del Problema	1
1.1.1.	Formulación del Problema	2
1.1.2.	Sistematización del Problema	2
1.1.3.	Objetivo General	3
1.1.4.	Objetivo Específico	3
1.1.5.	Justificaciones	3
1.1.6.	Identificación y Caracterización de Variables	4
1.1.7.	Novedad y/o Innovación	4
1.2.	El Método	5
1.2.1.	Nivel de Estudio	4
1.2.2.	Modalidad de Investigación	5
1.2.3.	Método	6
1.2.4.	Población y Muestra	6
1.2.5.	Operacionalización de Variable	9
1.2.6.	Selección de Instrumentos de Investigación	11
1.2.7.	Validez y Confiabilidad de Instrumentos	11
1.3.	Aspectos Administrativos	11
1.3.1.	Recursos Humanos	11
1.3.2.	Recursos Técnicos y Materiales	12
1.3.3.	Recursos Financieros	12
1.3.4.	Cronograma de trabajo	13

FASE 2:	Fundamento teórico práctico	14
2.1.	Fundamentación Teórica	14
2.1.1.	Marco Conceptual	14
2.1.1.1.	Cliente – Ciudadano	14
2.1.1.2.	Cadena de Valor	15
2.1.1.3.	Evaluación	15
2.1.1.4.	Analista de Atención al Cliente	16
2.1.1.5.	Indicador de Gestión	16
2.1.1.6.	Medidas de Percepción	16
2.1.2.	Marco Teórico	17
2.1.2.1.	CAF - Common Assessment Framework / Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN)	17
2.1.2.2.	PROEXCE – Programa Nacional de Excelencia – Secretaría Nacional de la Administración Pública	29
2.1.3.	Marco Referencial	36
2.1.4.	Marco Legal	43
2.1.4.1.	Carta Iberoamericana para la Calidad en la Gestión Pública	43
2.1.4.2.	Constitución de la República del Ecuador	44
2.1.4.3.	Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017	45
2.1.4.4.	SEMPLADES	47
2.1.4.5.	Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad	49
2.1.4.6.	Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP	50

2.1.4.7.	Rectoría de la Calidad en el Servicio Público en Ecuador	50
2.2.	Diagnóstico	51
2.2.1.	Ambiente Externo	51
2.2.1.1.	Macro Entorno	51
2.2.1.2.	Micro Entorno	61
2.2.2.	Ambiente Interno	62
2.2.2.1.	Cadena de Valor	65
2.3.	Investigación de Campo	67
2.3.1.	Elaboración de los instrumentos de Investigación	67
2.3.2.	Recolección de Datos	71
2.3.3.	Procesamiento, análisis e interpretación	82
FASE 3:	Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo	84
3.1.	Resumen de la observación	84
3.2.	Inducción	89
3.3.	Hipótesis	90
3.4.	Probar la Hipótesis	90
3.5.	Demostración o Refutación	92
3.6.	Conclusiones y recomendaciones	94
3.7.	Bibliografía	96

INDICE DE TABLAS

Número de Tabla	Nombre de la Tabla	Página
Tabla Nro. 1	Usuarios Atendidos en la ciudad de Quito	6
Tabla Nro. 2	Tamaño de la Muestra a utilizarse en la investigación	8
Tabla Nro. 3	Variable Independiente	9
Tabla Nro. 4	Variable Dependiente	10
Tabla Nro. 5	Recursos Financieros	12
Tabla Nro. 6	Global Competitiveness Index	53
Tabla Nro. 7	Objetivos Específicos y sus Estrategias	64
Tabla Nro. 8	Resultados Obtenidos 1er. Trimestre	69
Tabla Nro. 9	Pregunta Nro. 1 "Servicio"	71
Tabla Nro. 10	Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"	72
Tabla Nro. 11	Pregunta Nro. 3 "Valoración De La Información"	73
Tabla Nro. 12	Pregunta Nro. 4 "Tecnología"	74
Tabla Nro. 13	Pregunta Nro. 5 "Instalaciones"	75
Tabla Nro. 14	Total Percepción 2do. Trimestre 2015	76
Tabla Nro. 15	Pregunta Nro. 1 "Servicio"	77
Tabla Nro. 16	Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"	78
Tabla Nro. 17	Pregunta Nro. 3 "Valoración De La Información"	79
Tabla Nro. 18	Pregunta Nro. 4 "Tecnología"	80
Tabla Nro. 19	Pregunta Nro. 5 "Instalaciones"	81
Tabla Nro. 20	Comparación 1er. Semestre 2015	82

Tabla Nro. 21	Presupuesto de Costos y Gastos 2015	93
Tabla Nro. 22	Presupuesto de Costos y Gastos Proyectados	93

INDICE DE GRÁFICOS

Número de Gráfico	Nombre del Gráfico	Página
Gráfico Nro. 1	Cronograma de Trabajo Para entrega de Trabajo de Titulación	13
Gráfico Nro. 2	La estructura del modelo CAF	19
Gráfico Nro. 3	Iniciativas institucionales alineadas al PROEXCE	35
Gráfico Nro. 4	Marco Legal	43
Gráfico Nro. 5	Satisfacción de la Democracia	55
Gráfico Nro. 6	Cadena De Valor Atención a la Ciudadanía	65
Gráfico Nro. 7	Encuesta De Percepción De Servicio A Los Usuarios	68
Gráfico Nro. 8	Total Percepción 1er. trimestre	69
Gráfico Nro. 9	Pregunta Nro. 1 "Servicio"	71
Gráfico Nro. 10	Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"	72
Gráfico Nro. 11	Pregunta Nro. 3 "Valoración De La Información"	73
Gráfico Nro. 12	Pregunta Nro. 4 "Tecnología"	74
Gráfico Nro. 13	Pregunta Nro. 5 "Instalaciones"	75
Gráfico Nro. 14	Total Percepción 2do. Trimestre 2015	76
Gráfico Nro. 15	Pregunta Nro. 1 "Servicio"	77
Gráfico Nro. 16	Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"	78
Gráfico Nro. 17	Pregunta Nro. 3 "Valoración De La Información"	79
Gráfico Nro. 18	Pregunta Nro. 4 "Tecnología"	80
Gráfico Nro. 19	Pregunta Nro. 5 "Instalaciones"	81
Gráfico Nro. 20	Comparación 1er. Semestre 2015	82
Gráfico Nro. 21	Estructura Interna de los procesos de Atención a la Ciudadanía en cuanto se refiere a Satisfacción del Cliente	87
Gráfico Nro. 22	Indicadores Externos e Indicadores Interno	88

RESUMEN

En la actualidad el sistema de administración de las entidades públicas ha venido cambiando drásticamente, años atrás no había día en el que no se escuche que los funcionarios públicos no supieron direccionar o que no fueron amables en el trato al momento de acercarse en busca de información del interés de los ciudadanos.

En el aspecto de indicadores de gestión, nos enfocamos en las mediciones generales de operaciones, su caracterización y discriminación por servicio, ciudad, horas pico de atención, transaccionalidad de los funcionarios de cada PAC. De esta manera se logra obtener resultados, para la implementación de acciones preventivas como acciones correctivas, determinación de la capacidad operativa, número de quejas, número de felicitaciones, entre otras.

Dentro de los aspectos internos que se tomó en cuenta como indicadores de mejora, tenemos el tiempo que se tardan los funcionarios en atender a una persona, el número de errores que pueden cometer al momento de recibir documentación para traspaso a las diferentes áreas institucionales, se pactó con las diferentes áreas para que se realice capacitaciones intensivas en cuanto a los productos y de los procesos que llevan adelante, se procedió a tomar evaluaciones para medir el nivel de conocimientos.

Nuestra filosofía está encaminada a brindar el mejor de los servicios tanto a los clientes internos como externos es así que a lo largo de estos años se ha logrado establecer mecanismos de apoyo y de control, todo esto para que en los tiempos establecidos podamos satisfacer las necesidades del cliente final.

ABSTRACT

Actually the administration's system of public entities has been dramatically changing. Years ago there was not a day that people don't not heard that government officials doesn't have any clue of how to advice or were not helpful in dealing with citizen's needs and interest of information.

In terms of indicators, we focus on general measures of operations, its characterization and discrimination by service, city, rush hour, transaction of each PAC officials. In this way it is possible to obtain results for the implementation of preventive and corrective actions, determining the operational capacity, number of complaints, and number of congratulations, among others.

Within the internal aspects that were taken into account as indicators of improvement, we have the time that officials take to serve one person, the number of errors that can be committed at the time of transfer documentation to different institutional areas. Between different areas we agreed for intensive training to take place, in terms of products and processes that carry out. After that we proceeded to take assessments to measure the level of knowledge.

Our philosophy is aimed at providing the best services to both internal and external customers. Over the years it has managed to establish mechanisms to support and control, all of this to meet the customer's needs on time scheduled.

FASE 1: Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el sistema de administración de las entidades públicas ha venido cambiando drásticamente, años atrás no había día en el que no se escuchara que los funcionarios públicos no supieron direccionar o que no fueron amables en el trato al momento de acercarse en busca de información del interés de los ciudadanos. Eran interminables las quejas acerca del mal trato que recibían en las dependencias estatales, largas filas de espera, sistemas ineficientes para poder llevar un control adecuado del número de atenciones que efectuaban los funcionarios de las diferentes entidades., perfiles no adecuados de los funcionarios para brindar la atención, el no contar con áreas adecuadas para la atención, falta de señalética, poca capacitación a los funcionarios, estas y muchas más acciones fueron el detonante para regresar a ver lo que estaba ocurriendo y tomar las acciones necesarias para que se dé un giro y el enfoque de atención hacia los usuarios cambie brindando servicios de calidad de una manera ágil, cálida y eficiente.

Es importante señalar que esta temática se ha venido viviendo por muchos años, años que quedaron en la retentiva de las personas las cuales aún tienen miedo de acercarse a una

institución pública pues creen que los actuales servicios que prestan las instituciones son retrógrados y que solo están para dificultar las necesidades que tienen.

Es importante el determinar las herramientas necesarias para poder ejecutar las mejores acciones y en base a estas determinar los mejores indicadores de gestión operativa para poder implantar un modelo base que permita brindar mejor servicio. En este sentido las unidades de atención son un canal de ayuda para los usuarios los cuales podrán identificar servicios de calidad con productos diseñados para satisfacer las actuales necesidades de los usuarios que cada día se presentan más exigentes.

1.1.1. Formulación del problema

¿Determinar los indicadores de efectividad en la gestión operativa de la unidad de atención al cliente de SENESCYT, podrán contribuir en satisfacción del usuario en Quito en el primer semestre 2015?

1.1.2. Sistematización del problema

¿El estudio de los indicadores de gestión operativa incide en la satisfacción de los usuarios de la Institución?

¿El proceso actual es el adecuado para la medición de los indicadores de gestión operativa dentro de la unidad de Atención al Cliente?

¿Los indicadores de gestión operativa incentiva a que los funcionarios sean más competitivos en sus puestos de trabajo?

¿La información obtenida permite generar informes para la mejora continua de la unidad de Atención al Cliente?

1.1.3. Objetivo general

Estudiar las posibles causas por las cuales los indicadores de gestión operativa pueden haber incidido en la satisfacción de los usuarios en Quito en el I semestre del 2015.

Determinar las causas que provocan los resultados de los indicadores de gestión que inciden en la satisfacción del usuario de la unidad de atención al cliente de SENESCYT.

1.1.4. Objetivos específicos

- Determinar los indicadores de gestión operativa que influyan en satisfacción en la Atención al Cliente.
- Diseñar procesos internos que permitan identificar las variables que afectan en la prestación de servicios.
- Incentivar a los funcionarios del área de Atención al Cliente a ser competitivos en sus puestos de trabajo.
- Generar informes que permitan evaluar y mejorar la unidad de Atención al Cliente.

1.1.5. Justificaciones

Anteriormente se mencionó que la presente investigación pretende determinar los mejores indicadores de gestión operativa dentro de Atención al Cliente y su incidencia dentro de la satisfacción del usuario en el I semestre del 2015.

Atención al Cliente es una serie de procesos los cuales brindan un valor agregado de valor para las diferentes áreas, la cual permite una articulación entre el usuario interno / externo y nuestra Institución. Hay que tomar en cuenta que al ser la parte visible, el primer contacto de los usuarios con la Institución debemos mantener altos estándares de calidad en cuanto al servicio se refiere y a su vez tener en cuenta la aceptación del servicio que estamos brindando al cliente.

Por lo antes mencionado es importante resaltar que después de haber realizado el estudio de los indicadores de gestión operativa en Atención al Cliente, nos encontraremos en las condiciones necesarias para realizar las correspondientes recomendaciones para alcanzar niveles óptimos de aceptación de nuestro servicio así como también elaborar nuevas herramientas que nos permitan seguir aumentando la calidad y la satisfacción de nuestros usuarios.

1.1.6. Identificación y caracterización de variables

- Variable Independiente: Indicadores de gestión operativa de la unidad de Atención al Cliente.
- Variable Dependiente: Influencia en la satisfacción del usuario en el I semestre 2015.

1.1.7. Novedad y/o Innovación

La unidad de Atención al Cliente generará un modelo de gestión acorde a la propia naturaleza de su labor y los requerimientos institucionales en cuanto al servicio de información, asesoramiento y recepción de documentación de los productos y/o

servicios institucionales, esto nos permitirá alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia en beneficio de la institución y la ciudadanía.

1.2. El método

1.2.1. Nivel de Estudio

Para motivos del presente estudio utilizaremos dos métodos:

Método Descriptivo, el cual nos permitirá conocer las diferentes actividades que se realizan dentro del área de estudio iniciando desde la capacitación con los funcionarios, pasando a la calidad de la información que brindamos a los usuarios y finalmente el nivel de satisfacción que produjo en el cliente.

Método Correlacionar, este método nos permitirá relacionar las variables identificadas en el proyecto de investigación.

1.2.2. Modalidad de investigación

Dentro de la presente investigación vamos a recolectar la información necesaria a través de dos modalidades de investigación las cuales son:

- a) Investigación bibliográfica.- Es un conjunto de técnicas las cuales emplearemos para identificar documentos valederos que nos faciliten el recolectar información de libros, revistas o todo aquel documento que nos permita obtener datos que nos ayuden en la nuestra investigación.
- b) Investigación de Campo.- en este caso serán las encuestas de satisfacción, las cuales tienen por objetivo conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes frente a

nuestro servicio, esta nos permitirá saber de primera mano la real situación de los puntos de atención, es una herramienta de gran importancia ya que el conocer la percepción de usuarios es la mejor manera para realizar propuestas de mejora.

1.2.3. Método

Para efectos de nuestra investigación vamos a utilizar el método inductivo – deductivo, esto nos permitirá ir de lo más básico en nuestro proyecto hasta llegar a determinar aspectos importantes que nos facilitará el concluir la incidencia dentro de la satisfacción del usuario.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

1.2.4. Población y muestra

Para nuestro estudio vamos a considerar a los usuarios que han sido atendidos en los Puntos de Atención al cliente de la ciudad de Quito en el primer semestre del 2015. Cabe mencionar que se ha venido efectuando las encuestas de satisfacción, esto nos facilitará el obtener la información requerida para efectos de esta investigación.

El número de usuarios atendidos en el Primer Semestre 2015 fueron:

TABLA Nro. 1

Usuarios Atendidos en la ciudad de Quito		
PUNTO DE ATENCION	9 DE OCTUBRE	ALPALLANA
ENERO	4472	4491
FEBRERO	4248	5580
MARZO	3124	4756
ABRIL	4142	3688
MAYO	2968	3934
JUNIO	2570	3726
SUBTOTAL	21524	26175
TOTAL	47699	

Fuente: Puntos de Atención Quito

Elaborada por: Henry Caiza

Partiendo de este dato pudimos determinar la muestra para realizar las encuestas de satisfacción de las personas que se acercaron a los Puntos de Atención en busca de información:

Fórmula de la muestra con Población conocida:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

Z= Es el valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza escogido.

P= Es la proporción de la población que tiene la característica de interés que interesa medir.

q = 1 – p Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés

E = Es el máximo error de muestreo admisible. Lo determina el investigador y señala qué tan precisos se desean los resultados.

N = Tamaño de la Población

n = Tamaño de la Muestra. Es el dato que se quiere obtener

Teniendo la información necesaria para determinar el tamaño de la muestra pudimos determinar que el número de encuestas que se debe utilizar en nuestra investigación es:

TABLA Nro. 2
Tamaño De La Muestra A Utilizarse En La Investigación

Significado	Abreviatura	valor
Tamaño de la Población	N	47699
Probabilidad	p	0,5
Desviación estándar	Z	1,96
1 - p Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés	q	0,5
Es el máximo error de muestreo admisible. Lo determina el investigador y señala qué tan precisos se desean los resultados.	E	0,05
Tamaño de la muestra para ser utilizado en la investigación	n	385

Fuente: Información obtenida de los Puntos de Atención Quito

Elaborada por: Henry Caiza

1.2.5. Operacionalización de variable

Identificar de mejor manera los indicadores de gestión operativa es un proceso que nos permitirá llevar de mejor manera la medición la variable dependiente y la variable independiente de este proyecto de investigación.

Variable Independiente: Indicadores de gestión operativa de la unidad de Atención al Cliente.

TABLA Nro. 3

Variable Independiente

Conceptualización	dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas instrumentos
INDICADOR DE GESTIÓN.- Conjunto de datos que permite efectuar un conjunto de acciones que son la base para tomar decisiones dentro de la organización	• Procesar la información recolectada de los servicios ofrecidos utilizando recursos internos.	• Indicador que nos permitirá medir el nivel de transaccionalidad de los funcionarios	• Preguntas que se encuentran en la encuesta de satisfacción a los usuarios.	• Encuesta aplicada a los usuarios que se acercan a los Puntos de Atención al cliente en la ciudad de Quito

Fuente: Información obtenida de los Puntos de Atención Quito
Elaborada por: Henry Caiza

- **Variable Dependiente:** Influencia en la satisfacción del usuario en el I semestre

TABLA Nro. 4

Variable Dependiente

Conceptualización	dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas instrumentos
INDICADOR DE GESTIÓN.- Conjunto de datos que permite el efectuar un conjunto de acciones que son la base para tomar decisiones dentro de la organización	• Procesar la información recolectada de los servicios ofrecidos utilizando recursos internos.	• Indicador que nos permitirá medir el nivel de transaccionalidad de los funcionarios	• Preguntas que se encuentran en la encuesta de satisfacción a los usuarios.	• Encuesta aplicada a los usuarios que se acercan a los Puntos de Atención al cliente en la ciudad de Quito

Fuente: Información obtenida de los Puntos de Atención Quito
Elaborada por: Henry Caiza

1.2.6. Selección de instrumentos de investigación

Para efectos de esta investigación, vamos a utilizar:

Encuestas.- La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. Estas se van a realizar a los usuarios que se acerquen en busca de información a los Puntos de Atención en la ciudad de Quito. De los datos obtenidos de esta herramienta podremos determinar la percepción que tiene el usuario con relación a la Institución, así como también podremos determinar directrices para el mejor desenvolvimiento de los funcionarios.

1.2.7. Validez y confiabilidad de instrumentos

Con el desarrollo del estudio vamos a necesitar el validar los instrumentos que utilizamos en esta investigación, es por eso que vamos a consultar con expertos en investigación de mercados para que revise el guion de las entrevistas así como también nos apoyaremos en los profesores que nos están ayudando con la guía para la elaboración de este proyecto de titulación.

1.3 Aspectos Administrativos

1.3.1. Recursos Humanos

Las personas que se verán involucradas en el presente trabajo de investigación son:

- El Tesista

- El tutor del trabajo de la investigación el cual fue designado por la Institución de Educación Superior.
- Funcionarios del área de Atención al Cliente los cuales nos proporcionarán información clave para la ejecución de este proyecto de investigación.

1.3.2. Recursos Técnicos y Materiales

- Computadora Portátil,
- Paquetes informáticos,
- Diferentes suministros de oficina

1.3.3. Recursos Financieros

TABLA Nro. 5
Recursos Financieros

Recursos	Valor
• Computadora Portátil	1.800,00
• Gastos de movilización	500,00
• Suministros de oficina	200,00
• Gastos de finalización de proyecto de titulación	300,00
Total	2.800,00

Fuente: Varios

Elaborada por: Henry Caiza

1.3.4. Cronograma de trabajo

GRÁFICO Nro. 1

Cronograma de Trabajo Para entrega de Trabajo de Titulación

MES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
PRIMERA SEMANA DE CLASES																				
Asignación de Tutor para trabajo de Titulación																				
Entrega y aprobación de Tema para trabajo de Titulación																				
Trabajo Alumno Fase I																				
SEGUNDA SEMANA DE CLASES																				
Entrega de Fase I preliminar a Tutor para revisión																				
TERCERA SEMANA DE CLASES - INICIO FASE II																				
Modificación Fase I																				
Trabajo Alumno Fase II																				
CUARTA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE II																				
Trabajo alumno Fase II																				
QUINTA SEMANA DE CLASES																				
Entrega de Fase II preliminar a Tutor para revisión																				
SEXTA SEMANA DE CLASES - INICIO FASE III																				
Modificación Fase II																				
Trabajo Alumno fase III																				
SEPTIMA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE III																				
Entrega de Fase III preliminar a Tutor para revisión																				
OCTAVA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE III																				
Modificaciones Finales																				
DEFENSA DE PROYECTO																				

Fuente: Cronograma de actividades Universidad Internacional SEK

Elaboración: Henry Caiza

FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnóstico

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Marco conceptual

A continuación detallaremos términos claves que son de relevancia dentro del presente estudio.

2.1.1.1. Cliente/Ciudadano

Según la CAF (Common Assessment Framework en colaboración de la Agencia de Evaluación y calidad del Gobierno de España: Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación, pág. 41 “criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/Clientes) nos indica que el término Cliente/Ciudadano refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. La persona a la que un servicio se dirige debe ser considerada como un ciudadano., un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones (por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc). La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o

multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía, sin dejar de lado los intereses de la organización. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describimos esta relación compleja como la relación ciudadano/cliente.

Los ciudadanos/clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las organizaciones del sector público. Los ciudadanos/clientes necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados.

2.1.1.2. Cadena de valor

Según Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior” publicado en 1985, define a la cadena de valor como un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

2.1.1.3. Evaluación

Según la CAF (Common Assessment Framework en colaboración de la Agencia de Evaluación y calidad del Gobierno de España: Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación, pág. 42 “criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/Clientes), menciona que la evaluación se trata de considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

2.1.1.4. Analista de Atención al Cliente

Es el funcionario que se encuentra capacitado en los productos y servicios de la Institución para informar de la mejor manera a los clientes/ciudadano que se acercan a los puntos de atención al Cliente en busca de información.

2.1.1.5. Indicador de Gestión

En el artículo publicado en Gestiopolis el 28 de noviembre del 2012 la autora Joanna Camejo nos indica que se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

2.1.1.6. Medidas de percepción

Según la CAF (Common Assessment Framework en colaboración de la Agencia de Evaluación y calidad del Gobierno de España: Mejora de las organizaciones públicas por

medio de la autoevaluación, son medidas de las impresiones y opiniones subjetivas de un individuo o de un grupo de personas. Por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o un servicio, el tiempo de espera por recibir un producto o un servicio, si las instalaciones son las adecuadas para entregar este tipo de servicio.

2.1.2 Marco Teórico

La investigación se sustentará en referencia a teorías establecidas por autores u organizaciones que han estudiado el tema, los cuales nos ayudaran a sustentar el presente proyecto.

2.1.2.1. CAF – Common Assessment Framework / Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN)

EL MODELO CAF: Nuestro marco de referencia La Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN), lugar de encuentro de los funcionarios de los Estados Miembros de la Unión Europea, invitó a sus expertos a desarrollar una herramienta holística que ayudara a las administraciones públicas en su búsqueda de la mejora continua.

En mayo del 2000, el Marco Común de Evaluación (CAF) fue presentado como la primera herramienta europea de gestión de la calidad, especialmente diseñado y desarrollado por y para el propio sector público. Este Modelo está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos (CAF, 2013).

El CAF tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de la organización y tiene los siguientes objetivos principales:

- Introducir a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios de la Gestión de la Calidad
- Ciclo “PDCA” - planificar, desarrollar, controlar y actuar
- Posibilitar la auto evaluación para obtener un diagnóstico y acciones de mejora.
- Funcionar como un puente entre los diferentes modelos utilizados en la gestión.
- Facilitar el Benchmarking.
- Está disponible sin costo.
- CAF está adaptada a las características específicas de la administración pública.

GRÁFICO Nro. 2

La estructura del modelo CAF



Fuente: CAF 2013

Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

La estructura de 9 cajas identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los cinco primeros criterios se orientan a las prácticas de gestión de una organización: los llamados Agentes Facilitadores. Estos determinan lo que hace una organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios del 6 al 9, los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño. Cada uno de los 9 criterios se desglosa en sub criterios (son un total de 28) y que identifican los principales aspectos que deben ser

considerados cuando se evalúa una organización. A continuación se explican a detalle cada uno de los criterios, en base a una adaptación del Modelo CAF:

Criterio 1: Liderazgo En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las instituciones públicas ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes-políticos y de los líderes-directores de las instituciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para lograr los resultados de las políticas. El Criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la institución: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la institución. Como directores, generan el entorno dentro del cual la institución y los servidores públicos pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su institución y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

Criterio 2: Estrategia y Planificación Implementar la misión y visión de una institución pública demanda definir la “vía” que quiere seguir, establecer los objetivos que tiene que conseguir y la manera con la que medirá los progresos. Requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos, es necesario tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas, sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia define los productos y servicios (outputs) y los impactos (outcomes) que se quieren obtener, teniendo en cuenta los factores

críticos de éxito correspondientes. Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la institución en la mejora de su funcionamiento. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Criterio 3: Talento Humano Las personas son el activo más importante. La institución gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y colectivo con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. El respeto y la legitimidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la recompensa y el reconocimiento, el cuidado, así como el proveer un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para construir el compromiso y la participación de las personas en el viaje hacia la calidad total. 60 En tiempos de cambios, gestionar la institución y las personas resulta todavía más importante. Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que las personas son a menudo la mayor inversión. La gestión eficaz de los servidores públicos y su dirección permiten a la institución cumplir con sus objetivos estratégicos; así como sacar provecho de las fortalezas de las personas y de sus habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de recursos humanos y de la dirección promueve el compromiso de las personas, su motivación, desarrollo y retención. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo personas satisfechas pueden llevar a la institución hacia ciudadanos satisfechos.

Criterio 4: Alianzas y Recursos Además de los servidores públicos, las instituciones del sector público necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Pueden ser de tipo material o inmaterial, pero todos tienen que ser gestionados cuidadosamente. Los socios o colaboradores estimulan el enfoque externo de la institución y aportan conocimientos o experiencias necesarias. En este sentido, las alianzas claves (por ejemplo proveedores privados de servicios, otras instituciones públicas, pero también, ciudadanos/clientes) son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una institución y tienen que construirse con esmero. Apoyan la implementación de la estrategia y de la planificación y el correcto desarrollo de sus procesos.

Cada vez más, las instituciones públicas son vistas como parte de una cadena de organizaciones que juntas, trabajan en pro de un resultado específico para la ciudadanía (por ejemplo en las áreas de la seguridad o de la salud.) La calidad de cada una de estas alianzas tiene un impacto directo sobre los resultados de la cadena. Además de las alianzas, las instituciones tienen que gestionar de forma eficiente los recursos más tradicionales- como las finanzas, las tecnologías o las instalaciones- con el fin de asegurar su funcionamiento eficaz y de tener el conocimiento necesario para lograr sus objetivos estratégicos.

El conocimiento de los recursos incluye el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos, de sus socios estratégicos, clientes y ciudadanos. Para que las instituciones públicas rindan cuentas a sus diferentes grupos de interés acerca del uso legítimo de los recursos disponibles, es esencial que gestionen correctamente sus recursos y que lo hagan de forma transparente.

Criterio 5: Procesos Existen muchos procesos en una institución y cada proceso es una serie organizada de actividades inter-relacionadas que transforman los recursos o inputs en una vía eficaz hacia los servicios (outputs) y el impacto en la sociedad (outcome). Se pueden diferenciar tres tipos de procesos, procesos que hacen que una institución funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su inter-relación:

- Procesos sustantivos: es decir, llevar a cabo la misión y estrategia de la institución y es por lo tanto crítico para la prestación de servicios o entrega de productos.
- Procesos gobernantes: es decir, dirigir la organización y
- Procesos adjetivos: es decir, facilitar los recursos necesarios 61 Desde el criterio 6 en adelante, el foco de la evaluación pasa de los Agentes Facilitadores a los Resultados.

Los tres primeros criterios de Resultados, miden la percepción: qué opinan de nosotros nuestro servidor público, los ciudadanos/ clientes y la sociedad. También encontraremos indicadores internos de rendimiento, que nos enseñan cómo de bien lo estamos haciendo con los objetivos que nos hemos fijado – el impacto o resultados. La evaluación de resultados requiere una serie de respuestas diferentes, por lo que las respuestas desde este punto en adelante estarán basadas en el Panel de Evaluación de Resultados.

Criterio 6: Resultados orientados a los Ciudadanos/ Clientes El término ciudadano/ cliente refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. La persona a la que un servicio se dirige debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones (por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc.).

La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía, sin dejar de lado los intereses de la organización.

Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describiremos esta relación compleja como la relación ciudadano/ cliente. Los ciudadanos/ clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las instituciones del sector público. Los ciudadanos/ clientes necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados. El criterio 6 describe los resultados alcanzados por la institución en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes con la institución, con los productos y servicios prestados. El CAF diferencia entre los resultados de percepción y desempeño.

Es importante para cualquier tipo de institución del sector público medir directamente la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes (resultados de percepción). Además los resultados de desempeño también tienen que ser medidos. Aquí, la información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos y de los clientes se recoge midiendo indicadores internos. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores internos, debe llevar a una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.

Criterio 7: Resultados en el Talento Humano. Los resultados en el Talento Humano son los resultados que la institución alcanza en relación con la competencia, motivación satisfacción, percepción y desempeño de los servidores públicos contratados. El criterio

distingue dos tipos de resultados en el Talento Humano: por un lado, las mediciones de percepción, en las que los servidores públicos son preguntados directamente (por ejemplo vía cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consulta de los representantes del personal) y por otro lado, mediciones de desempeño, utilizadas por la misma institución para monitorizar y mejorar la satisfacción de los servidores públicos y los resultados de desempeño.

Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social La misión principal de una institución pública es siempre de satisfacer una categoría de necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión, una institución pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales, en la comunidad local, nacional e internacional.

Debe incluir el enfoque y contribución de la institución a la calidad de vida, la protección del medioambiente, la conservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de trabajo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local. 62 La principal característica de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la institución de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la institución. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados en términos de responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una institución hacia la comunidad en la que opera (ya sea local, nacional o internacional) y su impacto en el medioambiente, se ha convertido en un componente crítico de mediciones de su desempeño global. Una institución que está trabajando su responsabilidad social debe:

- Mejorar su reputación y su imagen entre los ciudadanos en su conjunto.
- Mejorar su capacidad de atraer y mantener sus servidores públicos y de mantenerlo motivado y comprometido.
- Mejorar sus relaciones con empresas, otras instituciones públicas, medios de comunicación, proveedores, ciudadanos/ clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones incluyen tanto medidas cualitativas/ cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Pueden estar relacionadas con:

- El comportamiento ético, democrático y participativo de la institución;
- La sostenibilidad del medio ambiente;
- La Calidad de vida;
- El impacto económico resultante de los comportamientos institucionales

Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento se refieren a todo aquello que la institución haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la institución, a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar los fines y objetivos, definidos en la misión, visión y plan estratégico de la institución.

El Criterio 9 se centra en las capacidades de la institución de alcanzar estos resultados claves de rendimiento. Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

- **Resultados externos:** Resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- **Resultados internos:** Nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre el talento humano (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a la institución hacia la excelencia.

Como herramienta de gestión de la calidad total, el CAF suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, los traduce al contexto del sector público y del CAF y pretende mejorar el rendimiento de una organización pública sobre la base de éstos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre una tradicional organización pública burocrática y una, orientada hacia la Calidad Total. En lo que refiere a la presente investigación podemos observar que los indicadores que estudian son:

Medición de la percepción

La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos y clientes es de vital importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente y obtener una retroalimentación directa, así como información sobre distintos aspectos del desempeño de la organización.

Siguiendo el principio de gestión basada en las pruebas, no nos encontramos con una organización que supone cual es el nivel de satisfacción de sus ciudadanos/clientes. En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. Aunque también se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores.

Este criterio evalúa si las personas perciben a la organización como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Toda organización del sector público debe medir sistemáticamente la percepción sobre la organización u sobre los productos y servicios que presta.

Medición de resultados

Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos/clientes, la calidad de los servicios prestados a ciudadanos y clientes puede ser medida por indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de resultados de la gestión interna (por ejemplo: tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.). Gracias a estas mediciones, se puede extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación de servicios.

La medición del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con las personas, que permiten a la organización medir los resultados alcanzados en cuanto al comportamiento global de las personas, su desempeño, desarrollo de competencias, su motivación y su nivel de involucración en la organización. Dichos resultados suelen incluir mediciones internas de comportamiento de las personas en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación de personas, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)

2.1.2.2. PROEXCE – Programa Nacional de Excelencia – Secretaría Nacional de la Administración Pública

Dentro del enfoque que el Gobierno Nacional que está brindando a los usuarios que se acercan a diferentes entidades públicas es necesario hacer énfasis acerca del empoderamiento que se está dando al cliente/ciudadano, es por eso que el PROEXCE es una herramienta que está encaminada a obtener resultados en beneficio de todos los usuarios.

¿Qué es el PROEXCE?, En el contexto iberoamericano actual, las Administraciones Públicas desarrollan un conjunto de esfuerzos para adecuar los servicios públicos a las reales necesidades de sus ciudadanos. En este sentido, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, suscrita por los Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en San Salvador, en la X Conferencia Iberoamericana de El Salvador, los días 26 y 27 de junio de 2008 y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en San Salvador, El Salvador, en octubre de 2008, resalta que la adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas Iberoamericanas, posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

El Gobierno Ecuatoriano inició también una estrategia para el desarrollo sostenible con el objetivo de crear el Buen Vivir: una sociedad incluyente, solidaria y justa; además, promover la libertad basada en la justicia, la democracia, la paz y las relaciones equitativas orientadas al bien común, con evidentes cambios radicales en los últimos 8 años.

Como parte de esos cambios radicales, el Gobierno del Ecuador, a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública desarrolla el Programa Nacional de Excelencia-PROEXCE, como parte del delineamiento estratégico hacia la Calidad y la Excelencia. El presente documento, hace un recorrido por el PROEXCE.

Para ello, luego de analizar y elaborar un Marco Conceptual, partiendo del criterio de lo que se conoce como “organizaciones complejas”, postulamos el concepto de la “Administración Pública como un Sistema Complejo” que se presenta en el Anexo 1. A continuación tratamos el Estado del Arte de la Gestión de la Calidad, en el Anexo 2, en donde revisamos el concepto y pasamos revista a los diferentes enfoques de la calidad; posteriormente, en el Anexo 3 revisamos el sistema de gestión de la calidad ISO 9001-2008; luego hacemos una revisión de los diferentes modelos de excelencia, Anexo 4; y, como parte del Marco Conceptual, en el Anexo 5 hacemos un breve repaso de las experiencias internacionales en algunos países iberoamericanos.

El Capítulo 1 aborda la Excelencia en el Ecuador, partiendo del principio de la Excelencia, como un factor clave del éxito y luego de realizar un diagnóstico para el sector público, se presenta el Programa Nacional de Excelencia para el Ecuador (PROEXCE). En el Capítulo 2 se analizan los antecedentes, se hace una descripción del Programa y se pasa revista al Modelo Ecuatoriano de Excelencia. En el capítulo 3, se describe el proceso de

implementación del PROEXCE, señalando a los actores involucrados y presentando la hoja de ruta de la implementación.

Este documento ha sido elaborado gracias a los aportes documentales y de cooperación técnica del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD); a la contribución generada en forma vivencial y documental, por la Misión de Cooperación Técnica de la Ingeniera Ana Andrade que, con financiamiento del CLAD, fue realizada en la Secretaría Nacional de la Administración Pública, en el mes de mayo de 2014. Han colaborado también las Subsecretarías de Estado de la Subsecretaría Nacional de Gestión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y los integrantes del equipo de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad.

En cuanto se refiere a nuestro estudio vamos a hacer hincapié en el capítulo 2 en el cual se hace referencia a:

Capítulo 2

PROGRAMA NACIONAL DE EXCELENCIA

2.1. ANTECEDENTES

Para continuar avanzando hacia el desarrollo, con un crecimiento económico sostenido que se traduzca también en un crecimiento inclusivo a nivel país, se hace necesario generar reformas que permitan al Estado mejorar la efectividad y eficiencia de su gestión con procesos que no se vean interrumpidos por la sucesión de gobiernos. Las reformas a ser implementadas deben estar orientadas hacia el largo plazo, sin desmedro de las necesidades actuales del país, y contar con un reporte significativo de dividendos para las

instituciones y sus ciudadanos. Estos dividendos no sólo deben centrarse en el aspecto financiero, sino también en el aspecto económico y social.

El nivel central del gobierno se propone incrementar la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el logro de resultados y la efectividad en el cumplimiento de las entidades del Estado. En este escenario, diferentes instituciones han desarrollado diversas iniciativas, donde destaca: La planificación que ha desarrollado SENPLADES como institución rectora en este ámbito, los Ministerios coordinadores y la implementación del Gobierno por Resultados, entre otras.

Como resultado de esta suma de iniciativas, surge el Programa Nacional de Excelencia PROEXCE que se propone consolidar y coordinar las iniciativas institucionales realizadas. El programa se plantea el objetivo de incrementar la satisfacción ciudadana con respecto de los servicios que brindan las Instituciones que pertenecen a la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

A su vez, una mejor gestión del Estado tiene efectos directos en la equidad, en la superación de la pobreza y en la protección social. Un Estado más eficiente y efectivo tiene consecuencias directas en la calidad y cantidad de las políticas públicas implementadas, siendo factores claves para cerrar la brecha existente entre los estándares de nuestras instituciones con las observadas en países desarrollados. Asimismo, un Estado que tiene claridad en sus objetivos y posee una estructura coordinada y orientada hacia la consecución de estos, logra sacar el mayor provecho posible a la restricción, tanto presupuestaria como temporal, a la que debe hacer frente.

El PROEXCE inicia con un hito fundamental cuando en enero de 2012, el Consejo Nacional de Planificación, mediante las resoluciones No. 01-003-2012 y No. 02-003-2012, dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública, presente al Presidente de la República el detalle de las siguientes estrategias:

- Estrategia Nacional para la eficiencia de la Administración Pública.
- Estrategia Nacional para la eficiencia de los servicios públicos de salud, educación y desarrollo infantil integral.

Se define que para la implementación de estas estrategias se debe trabajar intersectorialmente en territorio, optimizar los recursos e impulsar procesos de participación ciudadana. Dentro de este compromiso, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, como ente rector en el direccionamiento de las instituciones del gobierno en temas de eficiencia, eficacia e innovación para la Administración Pública, desarrolla el concepto de Excelencia y Calidad de la Gestión Pública y de la prestación de servicios públicos enmarcados en una estrategia nacional, que abarca los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En este contexto, en el año 2012 se desarrolla una investigación técnica de la excelencia gubernamental la que define, sobre la base de un profundo estudio, las líneas de trabajo para el sector público que permitan lograr los objetivos propuestos previamente por el gobierno en materias de calidad de la gestión pública. Para esto, se toma como marco los estándares establecidos por el Centro Latinoamericano de Administración Pública (CLAD) y se presenta este programa de excelencia al CLAD.

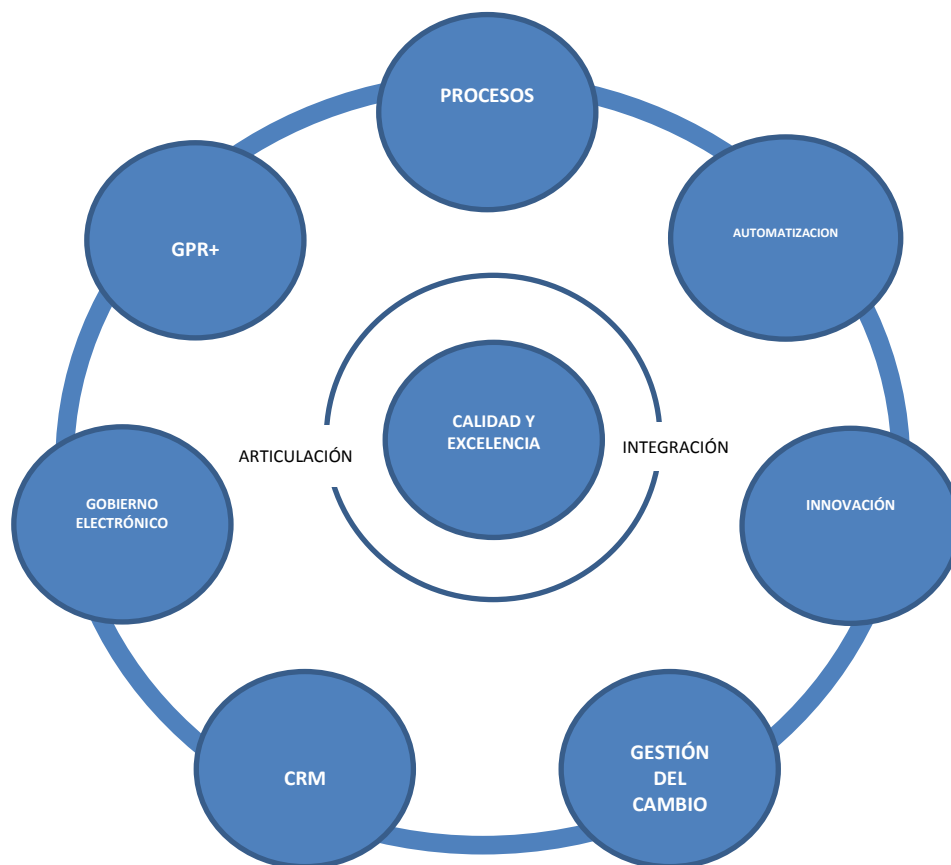
En el segundo semestre del 2012, se continúa trabajando en la consolidación del compromiso presidencial para articular iniciativas institucionales orientadas a los objetivos del PROEXCE y se discuten borradores del programa con el Comité de Gestión Pública Interinstitucional, para continuar con su estructuración y con la introducción de mejoras. A partir de estas fechas, se han establecido proyectos transversales como parte del PROEXCE los cuales han ido marcando las pautas para la consecución de los objetivos planteados y el incremento del nivel de madurez de las instituciones.

El PROEXCE posee un marco conceptual conformado por aprendizajes y estrategias nacionales y por orientaciones que surgen de las buenas prácticas a nivel internacional. En el ámbito nacional, el principal antecedente lo constituye el Plan Nacional para el Buen Vivir. En el ámbito internacional, la guía base para el PROEXCE es el Marco Común de Evaluación – Modelo CAF.

El Programa Nacional de Excelencia nace bajo los siguientes propósitos:

- Adoptar estrategias de eficiencia y eficacia para la Administración Pública.
- Implementar una Estrategia Nacional de Gestión de la Calidad en los servicios públicos.
- Articular esfuerzos e iniciativas institucionales para mejora en la prestación de los servicios públicos.
- Promover el desarrollo de las capacidades institucionales para la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos.

GRÁFICO Nro. 3
Iniciativas institucionales alineadas al PROEXCE



Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública
Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

2.1.3. Marco Referencial

Referencia 1: Los indicadores de Gestión como base de la medición de desempeño la toma de decisiones

Ing. Carlos Andrés Solano Cisneros (2010, septiembre) *Tesis previa a la obtención del Título en Maestría en Dirección de Empresas, mención Productividad y Costos, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.*

Resumen: La presente investigación, tiene como objeto principal el reestructurar el modelo de medición actual sobre el crédito educativo dentro del IECE, como una herramienta de gestión eficaz que promueva el control, la acertada toma de decisiones y produzca un impacto positivo social. Por tal motivo el presente trabajo pretende mejorar la gestión operativa del crédito de esta entidad del estado.

Se analizará el enfoque de medición de importantes autores como: Robert Kaplan, James Harrington, Paúl R. Niven, David Norton, Peter F. Druker, Robert Eccles, quienes con sus conocimientos aportan enormemente al desarrollo y diseño de indicadores de gestión. Además se pretende analizar el perfil del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas con sus principales aspectos como son: antecedentes históricos, diagnóstico situacional del IECE, filosofía institucional, estructura organizacional así como también la descripción de la Gerencia de Crédito (el corazón del IECE su principal área operativa), la descripción de los procesos de concesión de crédito, el perfil del cliente o postulante al crédito educativo, los montos actuales de préstamos, sus plazos fijados y tasas de cobro.

Esta información recopilada permitirá la elaboración de la investigación la misma que contemplará un rediseño de los actuales indicadores de gestión con la identificación de los factores críticos, la implementación de indicador por cada factor crítico, así como la implementación de los mismos en la Gerencia de crédito, lo que permitirá que la institución tenga una herramienta de gestión y de control para una oportuna toma de decisión en los diferentes niveles que se encuentren involucrados con los distintos procesos de concesión del crédito educativo, a fin de optimizar de mejor manera los recursos invertidos y promuevan un impacto social en el mercado.

Referencia 2: “Indicadores de Clientes; ¿Cuáles son?”

Luis Botero en su artículo publicado el (2009, 06 octubre), nos señala que: La mejor forma de demostrar la vigencia de una estrategia de marketing de clientes es darle prioridad a su construcción y seguimiento. En este artículo nos enseña algunos que debe construir con ayudas de un especialista.

El Balance Score Card – BSC – y muchas otras prácticas empresariales han invadido a las empresas de la costumbre de transformar todas sus actividades en indicadores que les permitan observar con detenimiento y colocar un marco claro de referencia a la gestión de todas las áreas, departamentos y divisiones. Todos en mayor o menor forma nos confrontamos con el seguimiento de los mismos y en los Comités de Dirección o Grupos Primarios, las decisiones se toman a la luz de lo que indican ellos; su evolución positiva o negativa y aun, su permanencia inmodificable. Producción, ventas, recursos humanos, tesorería, crédito y cartera, mercadeo, logística, etc, tienen los suyos y sobre ellos trabajan arduamente. Podríamos afirmar que la administración hoy se desarrolla a través de la

lectura que los indicadores le den a la evolución de todos los temas al interior de las organizaciones.

En Servicio al Cliente debe concentrarse la construcción de los Indicadores de Clientes que permitan a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores, mejorar la eficacia de las campañas de publicidad, promoción y en general las de mercadeo.

Todos sabemos que es muy difícil lograr un impacto positivo en el consumidor cuando éste tiene dificultades serias en sus interacciones con la empresa; de ahí que, la gestión de esta División sea tan importante y estratégica en todas las empresas cualquiera sea su tamaño. No es posible mantener al cliente en el escritorio del gerente, los directivos y todos los empleados, sino a través del seguimiento a los indicadores que los mismos clientes van entregando a través de las interacciones de entrada o salida.

Cada empresa definirá sus propios Indicadores de Clientes de acuerdo a su actividad, al sector económico en el que se desenvuelve, al tipo de parametrización de los contactos que tenga definido, la disciplina y el método con que registren en el software de clientes los diferentes contactos, a la filosofía de Servicio que tenga definida, al nivel de profundidad en las estadísticas que genera y su seguimiento permanente.

Para efectos de este artículo asumamos que nos encontramos en una empresa de servicios y queremos tener claridad sobre los indicadores de clientes a considerar, veamos algunos:

- **INDICADOR DE CALIDAD**, medido como el porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones. Con este se medirá la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente para el agente y puede ser ligeramente superior el indicador para la atención presencial sobre la telefónica; de todas maneras el indicador deberá ser superior al 85% para mostrar realmente que los agentes de cara al cliente tienen poder de decisión, la empresa tiene procedimientos claros, ágiles, y contruidos a partir de las necesidades de sus clientes; y además, ha generado unas instancias de solución tan ágiles, inmediatas en respuesta y creativas para garantizar que el agente de cara al cliente tendrá siempre soporte de algún funcionario al interior de la empresa para ayudarle a dar respuesta inmediata al cliente.
- **INDICADOR DE SATISFACCIÓN**, que medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo -, contra el total de contactos atendidos. Este deberá ser un indicador decreciente; es decir, con una adecuada gestión de la Dirección de Servicio al Cliente, procedimientos contruidos con “cara de cliente” y actualizados de manera permanente, con acuerdos de servicio negociados con todas las áreas para garantizar que todas tengan al cliente como su prioridad y con un compromiso total de la Dirección hacia la excelencia operativa, las quejas, reclamos e insatisfacciones de los clientes deben disminuir permanentemente.
- **INDICADOR DE RETENCIÓN DE CLIENTES**, obtenido a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan.

Como se sabe, la retención de clientes tiene que ser una responsabilidad de Servicio al Cliente ya que dicha área responde por las necesidades de nuestros clientes.

- **INDICADOR DE AUTOSUFICIENCIA**, obtenido a partir del volumen de facturación que generan todos los canales de servicio contra el costo total del área. Up selling y cross selling son responsabilidades que todos los agentes de servicio deben encarar como producto de una excelente gestión de los momentos de verdad. La generación de experiencias de cliente se estimulará en la medida que los agentes sientan que sus ingresos se pueden mejorar como producto de su excelente gestión.
- **INDICADOR DE COSTOS POR ATENCIÓN**, que permite medir lo que cuesta cada atención por canal de contacto y en él se deben incorporar los diferentes contactos por horarios, por agente, por canal.

A través de este indicador deberá la empresa tomar acciones con respecto al tipo de canal que con menos costo le produzca a los clientes máxima satisfacción y para su cálculo es necesario incluir el costo total de la División de Servicio.

- **INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL**, obtenido a partir de la cuantificación de agentes de atención en front, back office y atención telefónica en todos los outsourcing que la presten, que se retiran mensualmente contra el total de agentes utilizados.

Siendo Servicio al Cliente un área que requiere capacitación intensiva permanente y ser la administradora directa de los momentos de verdad con los clientes y en consecuencia tendrá la responsabilidad de convertirlos en ingresos, el aumento en la

rotación del personal además de resultar muy costosa puede mostrar a las claras que no existe suficiente motivación económica y humana para producir los resultados en satisfacción de cliente y excelencia en servicio.

Referencia 3: “*Los indicadores de atención al cliente que realmente importan*”

Angélica Figueroa en su artículo publicado el (2013, 06 diciembre), nos señala que: La aplicación de métricas de desempeño debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente y en las interacciones con mayor recurrencia.

Bien se sabe que "lo que no se mide no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada siempre." Con respecto a la calidad de atención al cliente, es fundamental la medición de los niveles con que se le atiende y la percepción que él mismo tiene de la calidad percibida, es decir, la "experiencia del cliente".

Sin embargo, la medición debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente, es decir, no se trata de medir todo lo que ocurre sino lo que mayor impacto tiene en la prestación del servicio. En este sentido, las métricas seleccionadas deberían aportar los elementos clave que inciden en la calidad de servicio, con el fin de alinear procesos, estandarizarlos y automatizarlos, para llevarlos a través de los canales adecuados.

Dentro de un sistema de métricas es fundamental conocer "la voz del cliente", es decir, la percepción personal y directa que tiene respecto a los líderes de calidad en todos los

procesos de servicio. Las encuestas son un recurso valioso si se cumple con los requisitos necesarios de diseño, levantamiento de información, análisis y confiabilidad de los datos.

La conocida "resolución en el contacto" tiene un gran impacto en la calidad percibida, además de que en este contexto los beneficios en la eficiencia en los procesos, además del tiempo y costos son significativos. Por todo esto, la disponibilidad esta métrica es muy importante.

El nivel de satisfacción de los "socios", considerados como todos aquellos empleados que participan en la atención al cliente, influye de manera preponderante en los niveles de satisfacción. Por eso es importante medir el compromiso y la disposición que tienen con respecto su función. La detección de la incidencia de causas por las que los clientes interactúan, permite direccionar los esfuerzos hacia los factores más relevantes y persistentes que se dan en la prestación de los servicios.

Las Redes Sociales son un canal de comunicación que utilizan los clientes cada vez con mayor frecuencia, por lo que el establecimiento de métricas son tan relevantes como la atención telefónica incluso mayor, por el alcance social que tienen los recursos con que opera el cliente y el mayor control que ejerce sobre sus gestiones. Los modelos de métricas son dinámicos y evolucionan en la medida en que los recursos tecnológicos progresan y la conducta del consumidor se modifica.

2.1.4. Marco Legal

Gráfico Nro. 4

Marco Legal



Fuente: Varias Leyes y Reglamentos

Autor: Henry Caiza

2.1.4.1. Carta Iberoamericana para la Calidad en la Gestión Pública

Como un marco de referencia para la Calidad, los miembros del Centro Latinoamericano para la Administración Pública -CLAD desarrollaron la Carta Iberoamericana para la Calidad en la Gestión Pública, con los siguientes propósitos (CLAD, 2008):

- Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se

encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.

- Conformer un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
- Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

La Carta presenta a la Calidad como la impulsora de la Administración Pública a la mejora continua, para satisfacer las necesidades ciudadanas bajo los principios de justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Además, promueve la adopción de modelos de excelencia que permitan establecer criterios orientadores que encaminen al análisis sistemático y a la acción coherente.

2.1.4.2. Constitución de la República del Ecuador

Al hacer una breve revisión por la nueva Constitución de la República del Ecuador, se identifica en varios momentos la garantía de la Calidad tanto en el sector público y privado, ejemplos de ello se cita varios de estos artículos:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

2.1.4.3. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017

Cuando en enero de 2007 se inicia la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, se parte de la propuesta de cambio definida en el Plan de Gobierno presentado a la ciudadanía, en el marco de la participación electoral.

Estas apuestas de cambio se constituyeron en orientaciones para el proceso realizado en el año 2008, plasmado en el nuevo pacto social reflejado en la nueva Constitución de la República del Ecuador.

Adicionalmente, con el fin de consolidar el proyecto político de la Revolución Ciudadana, se construyó el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, que guía las acciones que permiten la construcción del Buen Vivir en Ecuador.

Las revoluciones del nuevo pacto social fueron (SENPLADES, 2009):

- Revolución constitucional y democrática, para sentar las bases de una comunidad política incluyente y reflexiva.
- Revolución ética, para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social.
- Revolución económica, productiva y agraria, para orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva.
- Revolución social, para que, a través de una política social articulada a una política económica incluyente y movilizadora, el Estado garantice los derechos fundamentales. Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana, para mantener una posición clara, digna y soberana en las relaciones internacionales y frente a los organismos multilaterales.

A la fecha existe un nuevo Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, tercero a escala nacional. Está nutrido de la experiencia de los dos planes precedentes y da continuidad a los objetivos propuestos.

2.1.4.4. (SENPLADES, 2013)

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

El Plan Nacional del Buen Vivir -PNBV 2013 - 2017, hace un especial énfasis en la calidad de vida del ciudadano y para ello propone una serie de objetivos, políticas y lineamientos estratégicos que, además de gestionarse desde las instituciones públicas de acuerdo a sus competencias, requiere la participación directa y permanente de la sociedad.

Entre los principales ejes de acción que hacen referencia a la calidad, el PNBV define como política “*Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez*” enmarcando en él diferentes las diferentes estrategias que promulgan la participación de entes públicos y privados, funcionarios públicos, usuarios – ciudadanos y demás grupos de interés.

De esta manera se puede enlistar un sin fin de políticas y estratégicas que tienen como propósito garantizar la calidad en todos los ámbitos. A continuación se presenta una pequeña muestra:

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia: ...b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales. c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.

1.6. Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva: ...h. Impulsar a las empresas públicas como estabilizadoras del mercado para garantizar bienes y servicios de calidad a precios justos.

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional: ...e. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.

2.1.4.5. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, tiene como objetivo establecer un marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, destinado a (Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2007):

- Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia.
- Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas.
- Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

El Sistema Ecuatoriano de la Calidad está conformado por:

- Comité Interministerial de la Calidad
- Servicio Ecuatoriano de Normalización
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano
- Ministerio de Industrias y Productividad (como institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad)
- Entidades que de acuerdo a sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

2.1.4.6. Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP

En el caso de la Administración Pública, la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP apunta a lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones (...) Para ello, entre otras obligaciones, el servidor público debe cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

El marco legal considera para la Administración Pública, la emisión de una certificación de calidad de servicio, fundamentados en los siguientes parámetros (LOSEP, 2011):

- Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos;
- Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

2.1.4.7. Rectoría de la Calidad en el Servicio Público en Ecuador

El Decreto Ejecutivo No.106, publicado en el Registro Oficial Suplemento 91 de 30 de Septiembre de 2013, establece en su Art. 1: “La Secretaría Nacional de la Administración Pública, además de las competencias señaladas en el Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, ejercerá la rectoría en materia de: calidad de servicio y excelencia, denuncias y quejas en la prestación de los servicios público, atención

al usuario; estatutos orgánicos y estructuras institucionales en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva”.

2.2. Diagnóstico

2.2.1. Ambiente Externo

2.2.1.1. Macro Entorno

Dentro de las organizaciones siempre se deben tomar en cuenta los elementos externos del entorno donde se desenvuelven, ya que estos pueden afectar al buen desempeño de la Institución. Es de vital importancia el analizar estos elementos ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la organización debe saber aprovechar para un mejor desenvolvimiento.

Para obtener mejores resultados es necesario en efectuar un análisis P.E.S.T. (Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales y Factores Tecnológicos), el cual nos permitirá tener una mejor visión del entorno en el que nos estamos desarrollando.

Factores Políticos

El Gobierno Nacional, en su afán de mejorar la vida de los ecuatorianos y ecuatorianas, desde el año 2007, ha comenzado un proceso de transformación del Estado a través del desarrollo de reformas que permitan incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas públicas considerando como clave el rol del Estado en proveer productos y servicios de calidad a la ciudadanía.

Para ello se definió una clara institucionalidad, las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno y el concepto de servicio público; de esta forma sienta las bases para un Ecuador de excelencia. Es necesario conocer la realidad a nivel país, tanto en aspectos macroeconómicos como en aspectos atinentes a los nacionales, que permiten establecer parámetros consistentes con las metas de un Estado de excelencia. El diagnóstico respecto a la situación de Ecuador considera diferentes indicadores nacionales e internacionales.

WEF Global Competitiveness Report

En base al reporte realizado por el World Economic Forum para el período 2013 – 2014, “Global Competitiveness Report”, se observa que Ecuador se ubica en el puesto 71 de los 148 países que componen el ranking, moviéndose del puesto 101 desde el 2011. El índice analiza factores como:

- Requerimientos Básicos: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria.
- Potenciadores de eficiencia: educación superior y perfeccionamiento, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado del trabajo, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, y tamaño de mercado.
- Factores de innovación y sofisticación: sofisticación de los negocios, Innovación.

A continuación se presenta un resumen general de cada uno de los pilares y resultados correspondientes para Ecuador.

TABLA Nro. 6

Global Competitiveness Index

	Ranks out of 148	Score (1-7)
GCI 2013 - 2014	71	4.2
GCI 2013 - 2014 (OUT OF 144)	86	3.9
GCI 2011 - 2012 (OUT OF 142)	101	3.8
Basic requirements (40.0%)	62	4.6
Institutions	92	3.6
Infraestructure	79	3.8
Macroeconomic environment	44	5.2
Health and primary education	54	5.9
Efficiency enhancers (50.0%)	81	3.9
Higher education and training	71	4.2
Goods market efficiency	106	4.0
Labor market efficiency	111	4.0
Financial market development	89	3.8
Technological readiness	82	3.5
Market size	59	4.0
Innovation and sophistication factors (10.0%)	63	3.7
Business sophistication	69	4.0
Innovation	58	3.4

Fuente: World Economic Forum, 2013

Elaborado: Henry Caiza

Índice de Gobierno Electrónico – IDEG

El IDEG es una medida resumida del gobierno electrónico; cuantifica el grado de implementación del gobierno electrónico en cada uno de los 193 países miembros de las Naciones Unidas y se compone de tres subíndices:

- Alcance y calidad de los servicios online prestados por el sector público,
- Infraestructura de telecomunicaciones, penetración de las TIC, y
- Capital humano, que depende del nivel de escolaridad de los habitantes de un país.

El IDEG es el resultado de un Estudio de las Naciones Unidas sobre el gobierno electrónico del departamento de economía y asuntos sociales. Dentro de la clasificación mundial, Ecuador presenta un adelanto respecto al año 2012, pasando del puesto 102 al puesto 83 de la lista, quedando situado en la media superior del promedio subregional para el año 2014 (0.5053 contra 0.5074). Es importante destacar el incremento de los componentes de infraestructura en telecomunicaciones (0.2482- 0.3318), seguido por componente de servicios en línea (0.4575- 0.4803); no obstante, Ecuador presenta un retroceso en torno a componente de capital humano (0.7549- 0.7037).

Latinobarómetro

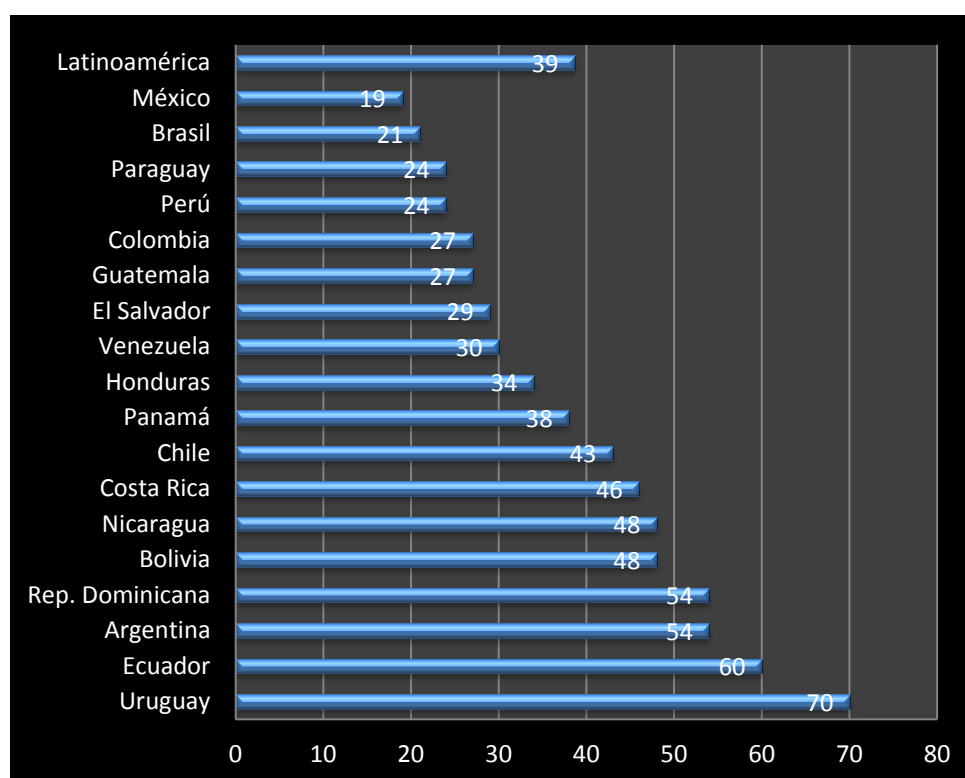
El Latinobarómetro es un estudio de opinión pública que se aplica anualmente en 18 países y para el 2015 se realizaron 20.204 entrevistas en América Latina, representando a más de 600 millones de habitantes. Abarca temáticas como:

- La democracia en América Latina.
- La confianza.
- Cultura cívica.
- Discriminación y raza.
- Fraude social.
- La agenda de América Latina.
- La política.

- Las expectativas, entre otros.

El Latinobarómetro demuestra también que el Ecuador es el segundo país donde la población está satisfecha con la democracia con el 60% por encima está Uruguay con 70% y por debajo Argentina con el 54%

GRÁFICO Nro. 5
Satisfacción de la Democracia



Fuente: Latinobarómetro 2014 – 2015

Elaborado por: Henry Caiza

Factores Económicos

El crecimiento de la economía ecuatoriana se reduce durante el segundo trimestre del presente año, debido principalmente a la tendencia en la evolución del precio del petróleo y pese al crecimiento en los sectores no petroleros.

Este escenario se complica con el fortalecimiento del dólar y la depreciación de la moneda de sus vecinos, lo que reduce su competitividad, y junto con la reducción en la producción petrolífera, contribuye al empeoramiento de la balanza comercial. Por su parte, la inflación se reduce mientras que las condiciones laborales continúan deteriorándose.

La inversión pública sufre un deterioro, en respuesta a la reducción del crecimiento económico que ha generado la caída del precio del petróleo. Aunque parte de dicho descenso se ha compensado con una subida de impuestos, la dependencia del sector petrolífero persiste, siendo necesario recurrir a la deuda externa.

Se espera una reducción en la tasa de crecimiento que va a derivar en recesión durante el presente año. El principal motivo es la reducción en el precio del petróleo, junto con una pérdida de confianza por parte de los consumidores e inversores. A esto se une la imposibilidad por parte del gobierno de aplicar políticas fiscales expansivas contra cíclicas, debido a los problemas de financiación existentes. Por su parte, se prevé un deterioro en la demanda interna como consecuencia del empeoramiento en las condiciones laborales y la subida de los impuestos. Asimismo, la balanza comercial se va a ver afectada por la pérdida de competitividad debido al fortalecimiento del dólar.

La inversión pública se mantiene, especialmente en sectores estratégicos como es el caso del energético. Sin embargo, el aumento de la presión impositiva no ha permitido incrementar la recaudación. Por ese motivo, y dada la enorme dependencia de la deuda externa, el déficit público continua mostrando niveles elevados.

Salvaguardias, para una economía dolarizada la falta de una moneda propia ha impedido al Ecuador tomar medidas como las adoptadas por sus países vecinos que buscaron

recuperar competitividad mediante la devaluación de sus monedas nacionales. Colombia, por ejemplo, devaluó su moneda hasta en un 60%.

La medida de Colombia golpeó con fuerza el comercio en la frontera común, particularmente a la provincia del Carchi. A diferencia de Colombia o Perú, que pueden devaluar sus monedas, Ecuador depende del ingreso de dólares para mantener su estabilidad monetaria, para impedir una fuga de divisas, es por eso que, como una medida paliativa, en marzo, el Ejecutivo fijó aranceles para el 32% del total de importaciones, unas 2.964 partidas arancelarias entre las que se encuentran textiles, artículos electrónicos, juguetes, cárnicos, alimentos procesados, materiales de construcción, maquinaria, adornos navideños, y otra serie de ítems agrupados en bienes de consumo, bienes de capital y materia prima.

Crecimiento económico a pesar de las adversidades, pese al escenario actual, el Gobierno ecuatoriano ha defendido una política económica que, aunque ha recibido cuestionamientos de sectores de la oposición, fue elogiada por organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina (Cepal) que ubicó a la gestión como “un ejemplo de gobernanza de los recursos”, en referencia a las millonaria inversión pública realizada en los últimos ocho años con recursos petroleros, principalmente, en sectores estratégicos con una tasa de retorno superior al 40%.

El país andino puso en marcha la construcción de 8 hidroeléctricas que entrarán en funcionamiento en 2016, que duplican la capacidad eléctrica y generarán ahorros superiores a los 2.000 millones de dólares anuales.

Para el siguiente año el país apunta a promover alianzas público privadas para mantener la inversión en sectores estratégicos. El Catálogo de Inversiones asciende a 37 mil millones de dólares.

Para los próximos tres años, el Gobierno prevé ejecutar bajo esta modalidad 576 millones de dólares en infraestructura portuaria, 1,737 millones en vialidad y 831 millones de dólares en vivienda social. Adicionalmente aplicó la amnistía tributaria como incentivos para los sectores empresariales, la optimización de la recaudación de impuestos y la diversificación de las fuentes de financiamiento, lo que ha permitido que pese a la desaceleración, la economía ecuatoriana registre un leve crecimiento del 0,4% según estimaciones del Banco Central del Ecuador que coinciden con la Cepal.

Protección de las finanzas públicas, la debacle del precio del petróleo redujo ingresos para el presupuesto General del Estado de 2015 y obligó al gobierno a aplicar un ajuste de 2.220 millones de dólares (2,2% del PIB).

En enero se hizo un primer recorte de 1.420 millones de dólares y en agosto, de 800 millones, principalmente en gasto de inversión, en obras que “pueden diferirse para los siguientes años y que no afecten en mayor medida el crecimiento económico y el empleo”, según informó el Ejecutivo.

De ahí que para 2016 se definió que los ingresos permanentes cubran gastos permanentes (sueldos y salarios); mientras que los ingresos petroleros, considerados no permanentes, cubrirán gasto de inversión que permite hacer ajustes sin afectar a la economía.

Para 2016, el gobierno fijó su presupuesto general con un precio referencial del barril de crudo de 35 dólares con lo que estima recibir 673,5 millones de dólares por venta de crudo (ingresos no permanentes).

Pago histórico de la deuda comercial en bonos 2015,

El 15 de diciembre, Ecuador cumplió con el desembolso de 650 millones de dólares correspondiente a la deuda externa comercial, lo que sienta un hito histórico ya que es la primera vez que el pago de los bonos global se realiza a tiempo.

El pago se hizo, incluso, en momentos en que el país, al igual que el resto de la región, atraviesa una difícil situación económica. Con esta operación, se espera que Ecuador reduzca su índice de riesgo país y de señales de confianza a los mercados financieros internacionales.

Colombia y Perú dan luz verde para adhesión de Ecuador al acuerdo comercial con la Unión Europea, tras encuentros binacionales con sus homólogos de Perú, Ollanta Humala, y de Colombia, Juan Manuel Santos; el presidente ecuatoriano, Rafael Correa, logró el apoyo de ambos países para la adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.

El gobierno ecuatoriano espera concretar el acuerdo hasta antes del 31 de diciembre de 2016, cuando vencen las preferencias otorgadas, desde el 1 de enero de este año, para 5.000 productos de exportación al continente europeo.

El apoyo de ambos países anticipa una decisión favorable por parte del Comité de Comercio del acuerdo comercial que a su vez abre la puerta a la revisión final del

Protocolo de Adhesión por parte del Colegio de Comisarios, la autorización del Consejo de la UE y la ratificación del Parlamento del bloque regional.

Factores Sociales

En la actualidad uno de los frentes socio-económicos que fomenta un cambio profundo a nivel país es la educación, por lo que se han generado cambios estructurales los cuales han permitido que esta sea incluyente y personas de sectores olvidados puedan acceder a los diferentes niveles de educación, se debe sumar también la gran inversión que se está realizando en impulsar becas para que los ecuatorianos puedan acceder a estudios en las mejores universidades del extranjero, esto es un incentivo fundamental para el cambio del nivel de educación que se viene dando en el país.

Este factor también es actor de generar oportunidades o amenazas para las empresas, debido a que de acuerdo a las tendencias sociales que adopte un país se podrá tener una demanda para los productos y/o servicios que una organización ofrece al mercado. Dentro de este ambiente se pueden citar muchos ejemplos en donde es notoria la influencia de este factor, en este sentido en la actualidad muchas de las personas optan por ingresar a la educación superior gratuita no solo por la gratuidad sino también por los altos estándares de calidad que se está exigiendo a los centros de educación superior dejando de lado a las universidades privadas que a más de sus altos costos consideran que la educación pública es incluyente y que les brinda grandes oportunidades de crecimiento profesional.

La existencia de una creciente tendencia de consumo a nivel mundial y a nivel local, lo cual hace que las personas gasten y sean propensas al ahorro, hacen que las personas gasten más que lo que ganan y su nivel de endeudamiento crezca sin medida.

Factores Tecnológicos

No cabe duda que desde hace varios años estamos viviendo una revolución tecnológica, cada vez nos volvemos más dependientes del uso de las actuales tecnologías de la información y de las comunicaciones solo son algunos de los avances más evidentes que podemos ver día tras día pues con ellas no solo recortamos tiempo dentro de nuestro desempeño laboral sino también que permiten el contacto no solo entre personas sino también que traspasemos fronteras en cuestión de segundos.

El Ecuador se ha abierto a la tecnología lo cual ha permitido que las empresas del sector público y privado apuesten al cambio. Este es el caso del proyecto por parte del gobierno que se ha preocupado de que el Internet llegue a la mayor parte de la gente. Esto da una mayor oportunidad que la gente se comunique y conozca sobre su entorno. Según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2011 (NSE), más del 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas del Internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales (INEC).

Los avances tecnológicos que se está viviendo en estos tiempos ha provocado que el comercio se desarrolle en gran medida por Internet, el envío de cartas, tarjetas, dictar clases, teleconferencias, esto ha llevado que las tendencias sean más exigentes y rápidas.

2.2.1.2. Micro Entorno

Para el análisis del micro entorno, vamos a utilizar el estudio de las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter, este modelo describe el entorno competitivo en término de las fuerzas competitivas en su conjunto actúan de manera en que afectan a la rentabilidad de las empresas.

Amenaza de nuevas entradas

En todos los mercados siempre existe la amenaza de nuevos competidores, es este caso al tratarse de un estudio de indicadores de gestión operativa dentro de una institución no existe mayor amenaza pues el estudio concerniente no afecta a otras empresas sino más bien impulsa a la mejora continua de los procesos establecidos y a la calidad del servicio a los usuarios que se acercan a los Puntos de Atención en busca de información.

Amenaza productos sustitutos

No existen amenazas importantes pues el portafolio de productos que se manejan es de uso público y dirigido hacia el segmento de mercado que nos corresponde como es el de la educación superior.

Poder de negociación de compradores

Cuando el poder de negociación del cliente aumenta, irremediablemente las empresas verán mermada su rentabilidad. En este caso al ser un estudio en un área de atención lo factible seria determinar los productos estrellas del portafolio y reforzar con capacitaciones para estar acorde a las necesidades del usuario.

Poder de negociación de proveedores

En este sentido al tratarse debemos aclarar que nuestros productos son intangibles y que en este caso las instituciones del sector público son nuestros proveedores, por tal razón nuestros consumidores son los usuarios que se ven en la necesidad de ajustarse a los parámetros establecidos en leyes y reglamentos.

Rivalidad entre competidores

Al tratarse de un área que se encuentra en plena constitución en el sector público lo que se están creando es convenios estratégicos para estandarizar los modelos de gestión y unificar la forma de evaluación dentro de las instituciones públicas.

2.2.2. Ambiente Interno

Misión

Administrar y monitorear el correcto flujo de información oficial de productos y servicios institucionales, generando indicadores cualitativos y cuantitativos, para la toma de decisiones alcanzando altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

Visión

Ser en 5 años una unidad modelo de gestión, que actúe con calidad, eficiencia, transparencia y compromiso en el cumplimiento de la entrega de la correcta información y servicios de calidad con calidez y en el menor tiempo posible, mediante el accionar de principios éticos

Objetivo General

Cumplir con los estándares de evaluación y control de la calidad de servicio a las instituciones públicas; cuyo resultado permitirá alcanzar la certificación de servicio público de calidad, y a la vez incitando al desarrollo de la unidad de “Calidad de Servicio y Atención a la Ciudadanía” con un trabajo conjunto de fortalecimiento de las distintas unidades que conforman institución, para mejorar los servicios a los usuarios con eficiencia y eficacia.

TABLA Nro. 7

Objetivos Específicos y sus estrategias

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	ESTRATEGIAS:
1. Definir estándares de excelencia en la prestación de productos y/o servicios que entrega la Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación a los usuarios.	1.1 Definir indicadores de gestión que permitan conocer la satisfacción de los usuarios, en relación a tiempo de atención, requerimientos de los ciudadanos, calidad de servicio brindado en cuanto a la calidad y calidez; y/o la recepción de sugerencias.
	1.2 Creación de Círculos de Calidad, con la participación de todo el personal; y cuyos miembros se reunirán de acuerdo al cronograma establecido para el efecto.
	1.3 Revisión y mantenimiento preventivo de equipos y herramientas de trabajo, de manera regular y permanente.
2. Establecer un programa de evaluación del desempeño para el personal de la unidad, promover acciones enfocadas a fortalecer las debilidades descubiertas, y el reconocimiento de la productividad de los funcionarios que destacan en sus actividades diarias, mejorando así la productividad del personal y elevando la calidad del servicio que ofrece la unidad.	2.1 Implementar y dar a conocer la política de calidad a toda la unidad.
	2.2 Crear un cronograma de entregas con tiempos establecidos para cada trabajo ejercido por los funcionarios de la unidad, registrando los avances de cada uno de ellos.
	2.3 Realizar evaluaciones de desempeño a los servidores mensualmente, ya que tendrán como propósito medir y mejorar sus niveles de productividad y generar cambios si es necesario.
	2.4 Implementación de un Plan de Incentivos grupales e individuales, por medio de los cuales se motive al personal y se mejore el clima laboral.
3. Mejorar la comunicación interdepartamental, de tal manera que se optimice el tiempo, los recursos y la disminución del margen de errores en los servicios y productos que se ofertan en la SENESCYT, con seguridad y control necesario para un correcto manejo de la información.	3.1 Pactar alianzas estratégicas con las demás unidades de la secretaria para que nos proporcionen información actualizada, oportuna, veraz y/o nueva.
	3.2 Recopilar y documentar lo más relevante de las distintas unidades, creando así una base de información que servirá para socializar con todos los funcionarios de la unidad.
	3.3 Ejecutar actas de compromiso que servirán como registro de reuniones con las demás unidades de la Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
4. Crear un plan de capacitación externa e interna, a través de estrategias y acciones que propicien la formación permanente de los colaboradores, y de esta manera mejorar el aprendizaje de los funcionarios y el fortalecimiento los Puntos de Atención	4.1 Definir contenidos que instruirán, fortalecerán y/o corregirán las actividades laborales diarias de los funcionarios.
	4.2 Determinar un cronograma de capacitación externa e interna anual.

Fuente: Información obtenida del Área de Atención a la Ciudadanía

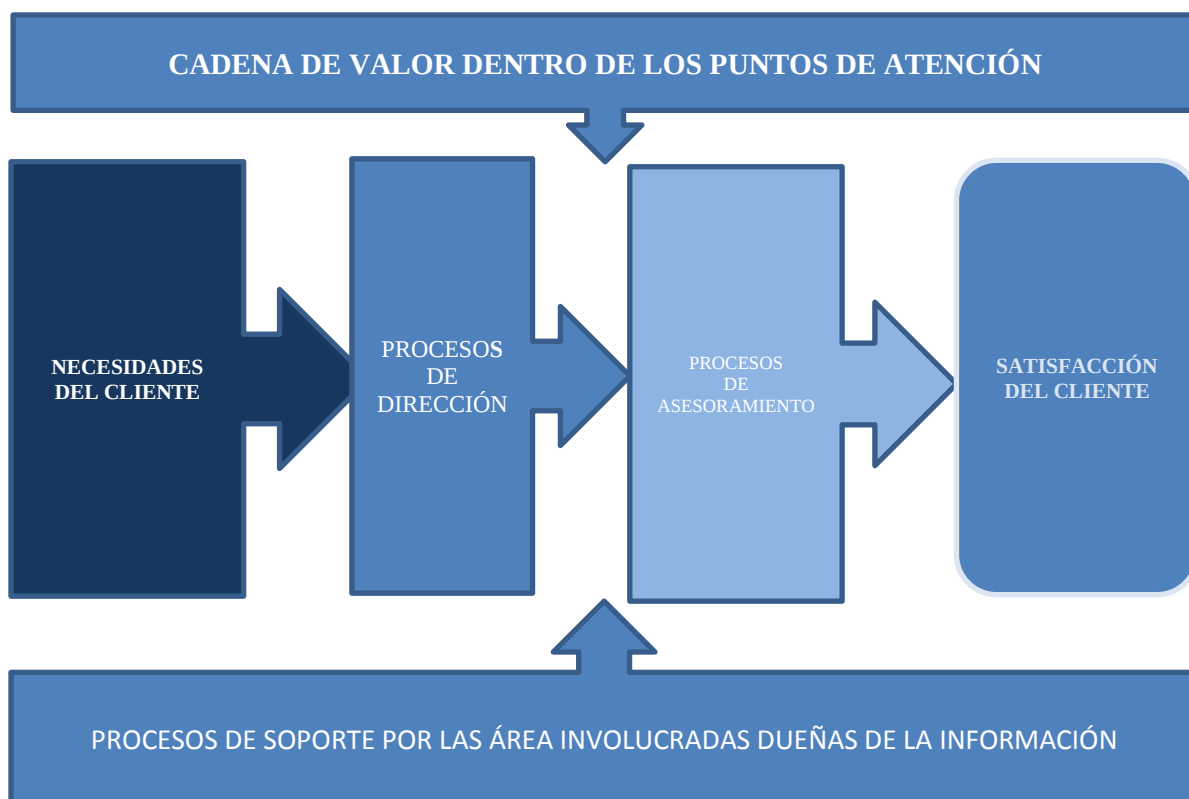
Elaborada por: Henry Caiza

2.2.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor dentro de una empresa, está compuesta por las actividades que son necesarias para llevar a cabo las actividades dentro de una organización o de un área.

GRÁFICO Nro. 6

Cadena De Valor Atención a la Ciudadanía



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Proceso de Dirección

Aquí se establecen las estrategias, objetivos, valores y cultura interna de los Puntos de Atención, siempre enfocados en el marco legal y ético. Dentro de la cadena de valor interna se define a los procesos de dirección como la parte estructural de los PAC. El objetivo de

este proceso es asegurar por un lado que la institución tenga estrategias internas y por otra parte el implementar los planes y actividades que se deban realizar en pos de conseguir los objetivos institucionales y del cumplimiento de la misión y visión definido para el efecto.

El control y la ejecución de este proceso son importantes para que la dirección del área pueda tomar las decisiones más adecuadas con su personal y la manera de desarrollo de las actividades internas.

Proceso de Asesoramiento

Estos procesos también se los conoce como procesos operativos pues aquí es donde se brinda el asesoramiento a los clientes que se acercan a los Puntos de Atención en busca de información. Este es el motor del área de Atención a la Ciudadanía pues a más de brindar la parte de asesoramiento o difusión de información, también nos permite receptar información que luego se traducen en indicadores.

Analista de Atención

El equipo que conforma el front desk del área de Atención al Cliente es el encargado de llevar a cabo este proceso el cual tiene por objetivo establecer la interrelación entre las áreas institucionales con el cliente final. Ellos son los encargados de difundir el correcto asesoramiento de los diferentes productos enfocados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Proceso de soporte

Los procesos de soporte o de apoyo son los que nos permiten estar actualizados en los productos que ofertamos como Institución. Si existiere alguna pregunta de difícil respuesta

o de respuesta inmediata pues recurrimos a estas áreas para que nos asesoren y poder cumplir con la necesidad del cliente.

2.3. Investigación de Campo

2.3.1. Elaboración de los instrumentos de investigación

En base a toda la información antes señalada, hemos podido diseñar el siguiente modelo de encuesta el cual se sujeta a las necesidades institucionales y a su vez nos permite identificar oportunidades de mejora dentro de atención al Cliente.

La encuesta se compone de 5 preguntas, las cuales están enfocadas a medir la percepción de nuestros usuarios en cuanto a:

- La presentación del servicio o su fiabilidad.- Esta pregunta trata sobre la capacidad del funcionario para solventar las inquietudes.
- La capacidad de respuesta.- Se refiere al tiempo que los usuarios tuvieron que esperar y el tiempo que los funcionarios se tomaron para responder sus inquietudes.
- Empatía.- Si el funcionario entendió sus necesidades y demostró interés en solventarla.
- Seguridad.- El funcionario demostró seguridad y confianza al momento de solventar sus inquietudes.
- Elementos tangibles.- El espacio físico donde recibió el servicio es el adecuado para realizar esta actividad.

A continuación mostramos el formato de encuesta que se está utilizando actualmente:

GRÁFICO Nro. 7

Encuesta De Percepción De Servicio A Los Usuarios

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA CIUDADANÍA					
ANALISTA:					
FECHA:				PAC:	
Estimado Sr./a Usuario/a, favor su gentil colaboración respondiendo la siguiente encuesta de percepción de nuestro servicio hacia ustedes, esta nos permitirá identificar aspectos de mejora dentro de nuestros Puntos de Atención. Muchas gracias por su valiosa colaboración.					
Se debe marcar con una X acorde al grado de satisfacción que ha percibido del servicio.					
PRODUCTO:		CALIFICACIONES			
SNNA (SISTEMA NACIONAL DE ADMISION Y NIVELACION)		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
BECAS					
TITULOS EXTRANJEROS					
LEGALIZACION DE DOCUMENTOS					
CONSULTA DE TRAMITES					
OTROS		4	3	2	1
1. PRESENTACION DEL SERVICIO O FIABILIDAD					
¿El funcionario fue cortés y demostró estar capacitado para solventar sus inquietudes?					
2. CAPACIDAD DE RESPUESTA					
¿El tiempo que esperó para ser atendido y el tiempo en que los funcionarios solventaron sus inquietudes fueron adecuados?					
3. EMPATIA					
El funcionario que le atendió, ¿entendió sus necesidades y demostró interés en solventarlas?					
4. SEGURIDAD					
¿El funcionario demostró organización, confianza y seguridad al entregarle información acerca de temas de la institución?					
5. ELEMENTOS TANGIBLES					
¿Los espacios físicos donde recibió el servicio son atractivos e idóneos para realizar esta actividad?					
OBSERVACIONES: _____					
Nombre y Apellido:		Firma			
Correo Electrónico :					

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Al principio de esta investigación se determinó el número de encuestas que debíamos realizar, al tratarse de un estudio de indicadores de gestión operativa de un área de atención al cliente, este estudio se efectuó en dos partes esto para determinar la aceptación que teníamos en el primer trimestre del 2015 y una nueva medición en el segundo trimestre del mismo año. De la información obtenida de las encuestas realizadas a los 385 clientes que se acercaron en busca de información, los resultados que arrojaron las encuestas de satisfacción en los Puntos de Atención de la ciudad de Quito, son los siguientes:

TABLA Nro. 8
Resultados Obtenidos 1er. Trimestre

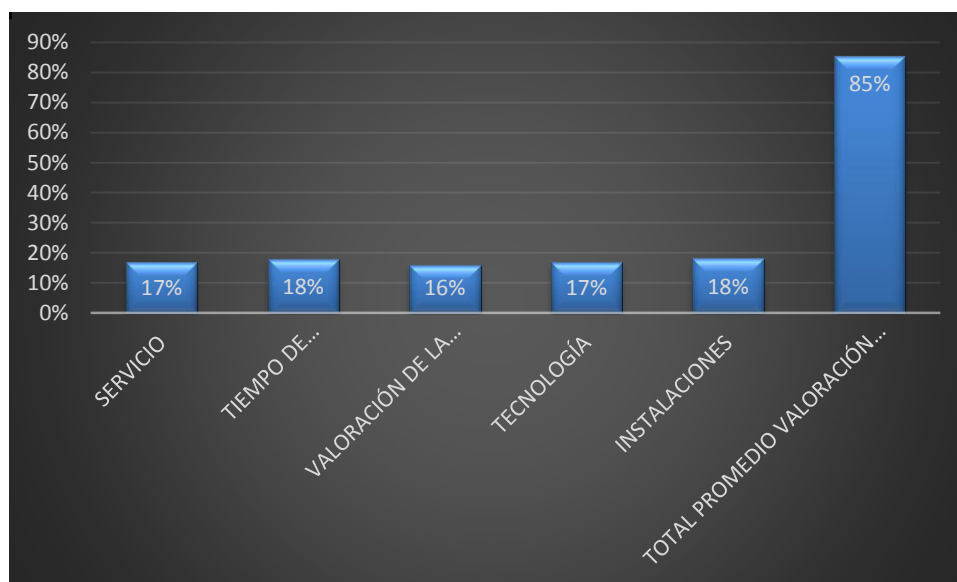
Encuestas Realizadas	9 de Octubre	Alpallana	% de Aceptación del Cliente
385	192	193	85%

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

GRÁFICO Nro. 8

Total Percepción 1er. trimestre



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Se tomó en cantidades similares entre los dos Puntos de Atención en la ciudad de Quito para efectos del estudio esto para tener un análisis global de la situación, de igual manera se realizó el estudio por Punto, esto nos ayudó a identificar las necesidades por separado de cada centro de atención.

En relación a los resultados obtenidos, las encuestas nos indican que tenemos un 85% de aceptación de nuestro servicio, esto significa que nuestro servicio es considerado como bueno, la aceptación que tenemos por parte de los usuarios es aceptable, tomando en cuenta las recomendaciones hechas por parte de los clientes a más de los resultados que arrojó la encuesta, vamos a iniciar un fuerte proceso de capacitación, mejora de la imagen institucional, realizar clínicas de servicio para que en base a la práctica poder retroalimentar las inconsistencias que se presentan en cuanto a servicio, reprogramar el sistema de turneros para tener una mejor control de turnos emitidos y de turnos atendidos.

A continuación se detalla el resultado que se obtuvo en cada pregunta que se encuentra en la encuesta de percepción y con la cual arrancamos el proceso de medición e implementación de los indicadores de gestión operativa para los Puntos de Atención.

Cabe recalcar que la introducción de manera técnica de estos indicadores, nos permitirá estar alineados a las políticas del gobierno central, esto conlleva a que estemos en constante monitoreo por parte del órgano rector de la calidad en el servicio al cliente que es la Secretaria de Administración Pública (SNAP).

2.3.2 Recolección de Datos

Pregunta Nro. 1

¿El funcionario fue cortés y demostró estar capacitado para solventar sus inquietudes?

TABLA Nro. 9
Pregunta Nro. 1 Servicio

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	0	0%	1	4	0
MUY BUENO	251	65%	1	4	1004
EXCELENTE	134	35%	1	4	536
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	17% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 1 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

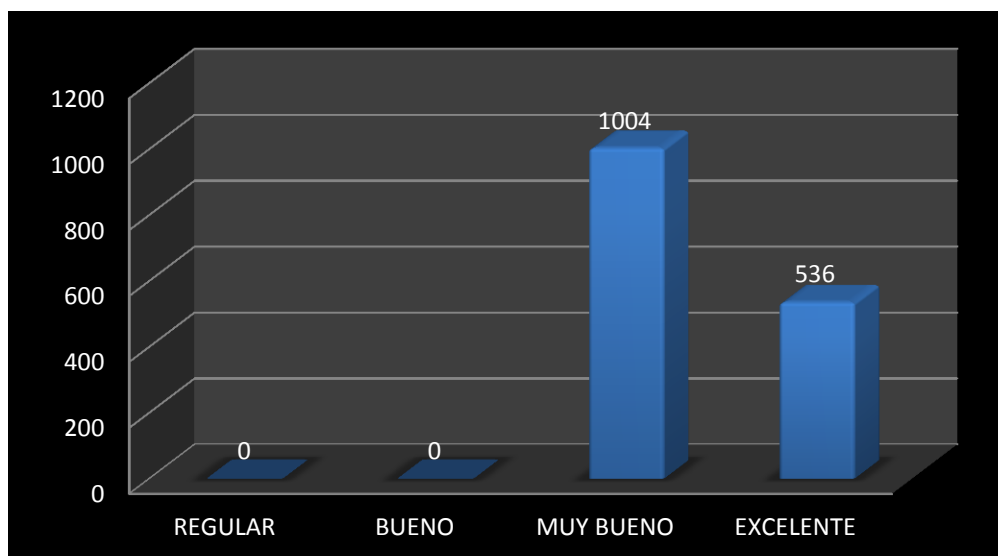
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados el 65% cree que el servicio fue muy bueno en relación al

35% cree que el servicio fue excelente.

GRÁFICO Nro. 9
PREGUNTA Nro. 1 "SERVICIO"



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 2

¿El tiempo que esperó para ser atendido y el tiempo en que los funcionarios solventaron sus inquietudes fueron adecuados?

TABLA Nro. 10
Pregunta Nro. 2 “Tiempo De Espera”

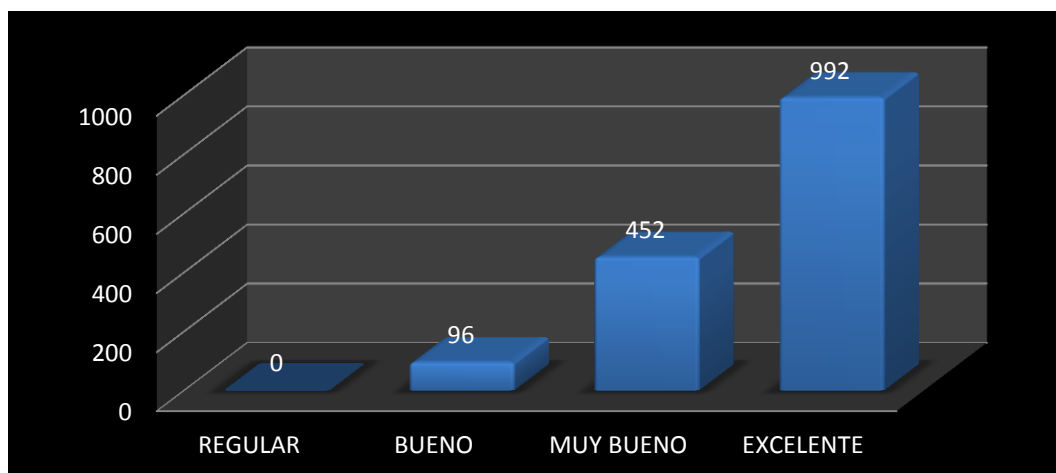
CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	24	6%	1	4	96
MUY BUENO	113	29%	1	4	452
EXCELENTE	248	64%	1	4	992
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	18% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 2 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados, se pudo determinar que un 6% cree que nuestro servicio es bueno, un 29% cree que es muy bueno y el 64% cree que el tiempo que tuvieron que esperar es excelente.

GRÁFICO Nro. 10
Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 3

El funcionario que le atendió, ¿entendió sus necesidades y demostró interés en solventarlas?

TABLA Nro. 11

Pregunta Nro. 3 “Valoración De La Información”

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	120	31%	1	4	480
MUY BUENO	190	49%	1	4	760
EXCELENTE	75	19%	1	4	300
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	16% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 3 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

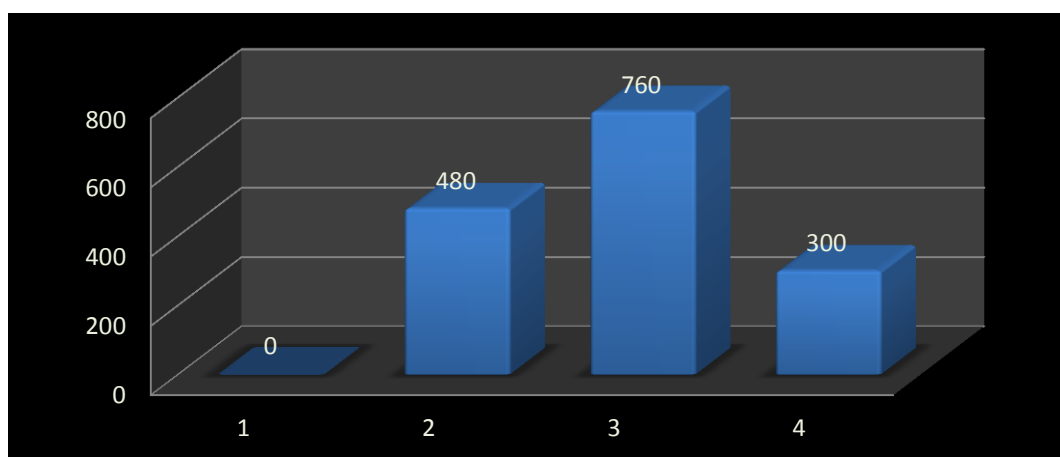
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 31% de los usuarios cree que es bueno, el 49% cree que es muy bueno y solo el 19% cree que muy bueno en relación a la valoración de la información.

GRÁFICO Nro. 11

Pregunta Nro. 3 “Valoración De La Información”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 4

¿El funcionario demostró organización, confianza y seguridad al entregarle información acerca de temas de la institución?

TABLA Nro. 12

Pregunta nro. 4 “Tecnología”

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	0	0%	1	4	0
MUY BUENO	251	65%	1	4	1004
EXCELENTE	134	35%	1	4	536
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	17% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 4 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

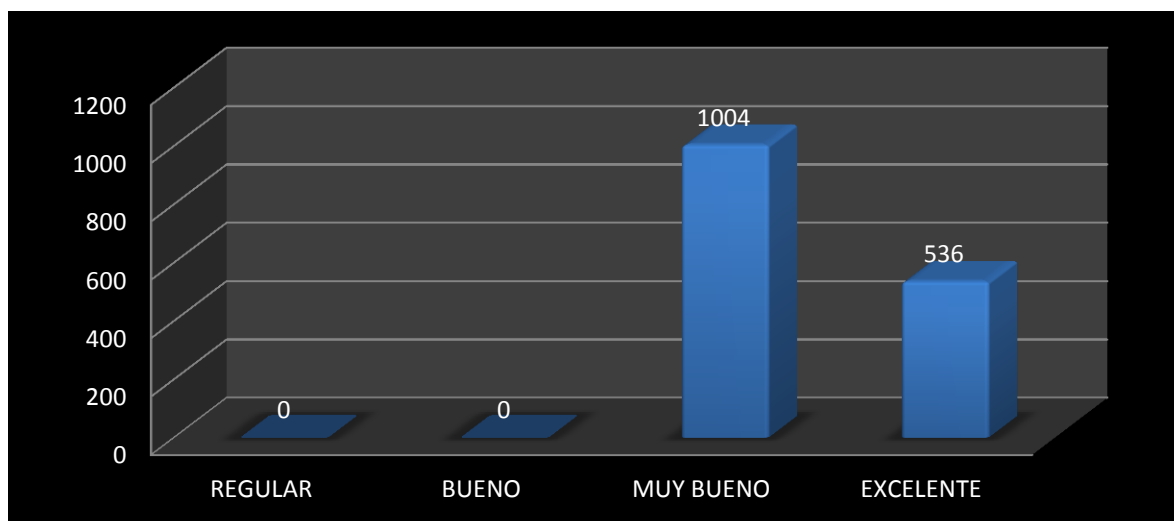
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 65% de los usuarios cree que es muy bueno y solo el 35% cree que muy bueno en relación a la valoración de la te

GRÁFICO Nro. 12

Pregunta Nro. 4 “Tecnología”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 5

¿Los espacios físicos donde recibió el servicio son atractivos e idóneos para realizar esta actividad?

TABLA Nro. 13

Pregunta Nro. 5 “Instalaciones”

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	46	12%	1	4	184
MUY BUENO	58	15%	1	4	232
EXCELENTE	281	73%	1	4	1124
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	18% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 5 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

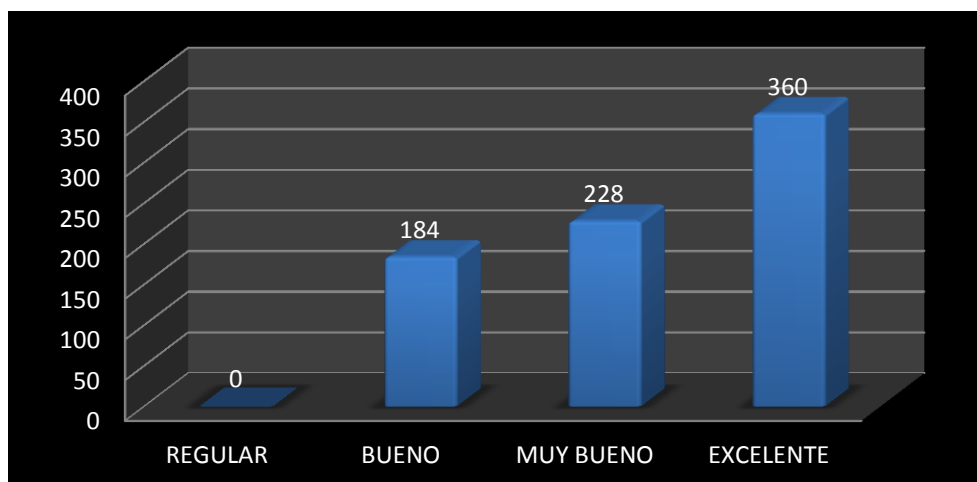
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 12% de los usuarios cree que buena, el 15% cree que es muy bueno y el 73% cree que muy bueno en relación a las instalaciones.

GRÁFICO Nro. 13

Pregunta Nro. 5 “Instalaciones”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Luego de realizar la correspondiente tabulación e interpretación de la información recolectada, se pudo determinar la incidencia que tiene cada pregunta realizada en la encuesta, de igual manera con esta información pudimos realizar cambios estructurales dentro del área, para obtener mejores resultados, y sobre todo incrementar el grado de satisfacción que tiene nuestro usuario final.

Es así que una vez implementado todo el proceso que antes se señaló, se procede a realizar una nueva encuesta de satisfacción en los puntos de Atención al cliente, en este caso se tomó un similar número de usuarios como muestra y se utilizó la misma encuesta de percepción de los usuarios hacia nuestro servicio. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

TABLA Nro. 14
TOTAL PERCEPCIÓN 2do. TRIMESTRE 2015

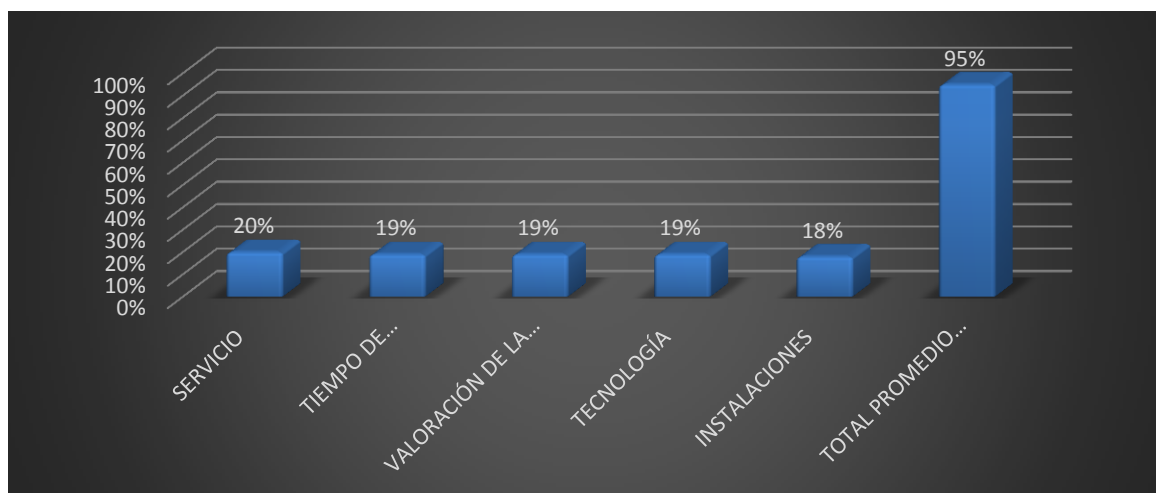
Encuestas Realizadas	9 de Octubre	Alpallana	% de Aceptación del Cliente
385	192	193	95%

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

GRÁFICO Nro. 14

TOTAL PERCEPCIÓN 2do. TRIMESTRE 2015



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 1

¿El funcionario fue cortes y demostró estar capacitado para solventar sus inquietudes?

TABLA Nro. 15
Pregunta Nro. 1 “Servicio”

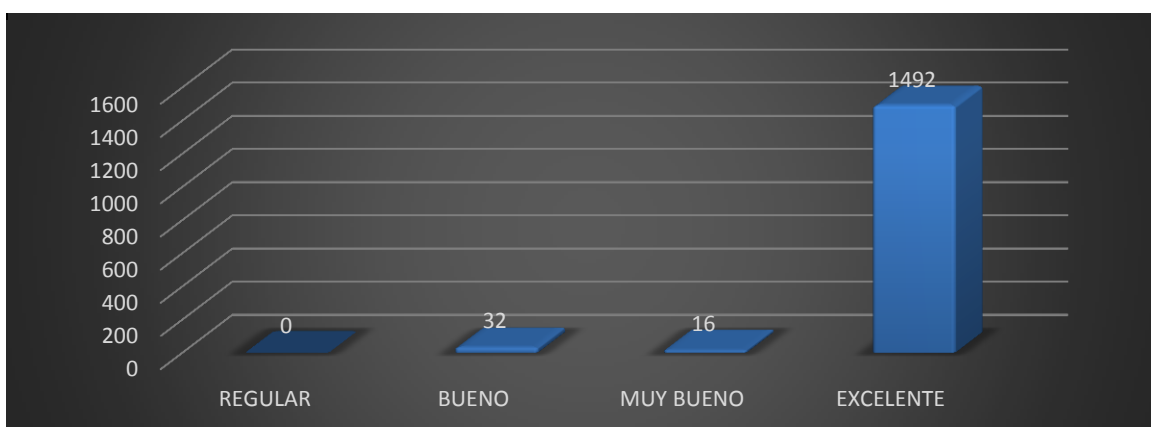
CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0	1	4	0
BUENO	8	2%	1	4	32
MUY BUENO	4	1%	1	4	16
EXCELENTE	373	97%	1	4	1492
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100			4
PORCENTAJE	20% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 1 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados el 2% cree que el servicio bueno, el 1% cree que es muy bueno, el 97% cree que el servicio fue excelente.

GRÁFICO Nro. 15
PREGUNTA Nro. 1 “SERVICIO”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 2

¿El tiempo que esperó para ser atendido y el tiempo en que los funcionarios solventaron sus inquietudes fueron adecuados?

TABLA Nro. 16
Pregunta Nro. 2 “Tiempo De Espera”

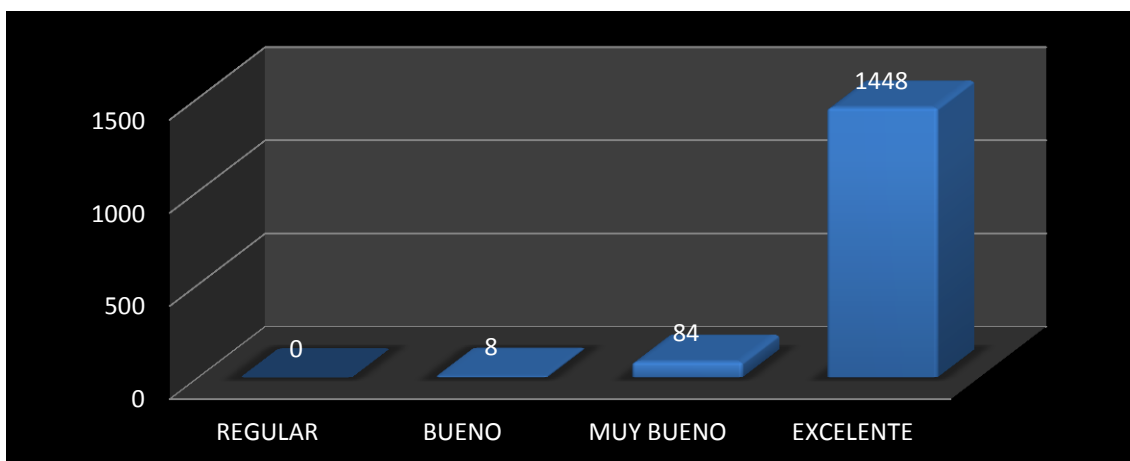
CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	2	1%	1	4	8
MUY BUENO	21	5%	1	4	84
EXCELENTE	362	94%	1	4	1448
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	19% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 2 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados, se pudo determinar que un 1% cree que nuestro servicio es bueno, un 5% cree que es muy bueno y el 94% cree que el tiempo que tuvieron que esperar es excelente.

GRÁFICO Nro. 16
Pregunta Nro. 2 "Tiempo De Espera"



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 3

El funcionario que le atendió, ¿entendió sus necesidades y demostró interés en solventarlas?

TABLA Nro. 17

Pregunta Nro. 3 “Valoración De La Información”

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	1	0%	1	4	4
MUY BUENO	85	22%	1	4	340
EXCELENTE	299	78%	1	4	1196
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	19% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 3 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

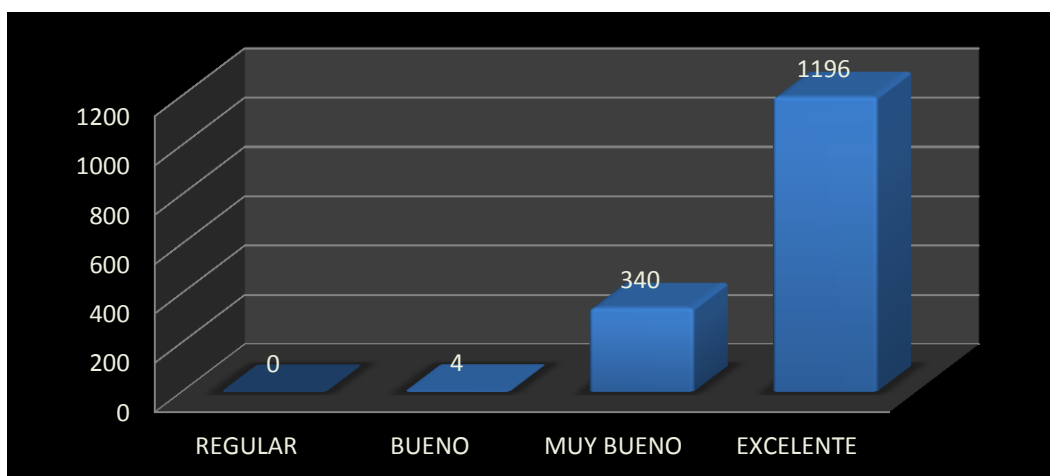
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 22% de los usuarios cree que es muy bueno, el 78% cree que es excelente en relación a la valoración de la información.

GRÁFICO Nro. 17

Pregunta Nro. 3 “Valoración De La Información”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 4

¿El funcionario demostró organización, confianza y seguridad al entregarle información acerca de temas de la institución?

TABLA Nro. 18
Pregunta Nro. 4 “Tecnología”

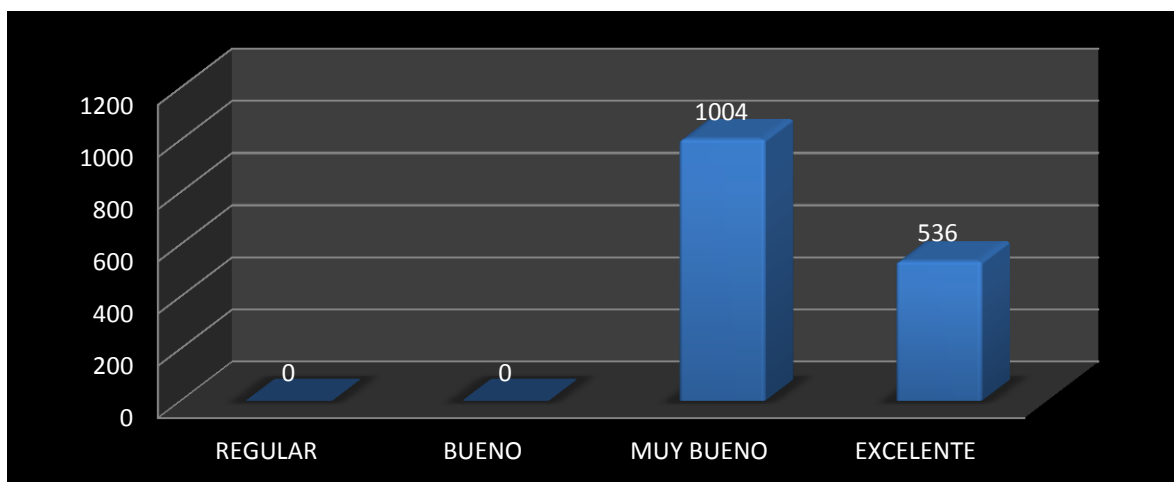
CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	8	2%	1	4	32
MUY BUENO	45	12%	1	4	180
EXCELENTE	322	86%	1	4	1328
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	19% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 4 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 2% de los usuarios cree que es bueno, el 12% cree que es muy bueno y 86% cree que es excelente en relación a la valoración de la tecnología.

GRÁFICO Nro. 18
Pregunta Nro. 4 “Tecnología”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Pregunta Nro. 5

¿Los espacios físicos donde recibió el servicio son atractivos e idóneos para realizar esta actividad?

TABLA Nro. 19

PREGUNTA Nro. 5 “INSTALACIONES”

CALIFICACIÓN	TABULACIÓN	% ENCUESTADOS	MINIMO	MAXIMO	CALIFICACIÓN
REGULAR	0	0%	1	4	0
BUENO	14	4%	1	4	56
MUY BUENO	54	14%	1	4	216
EXCELENTE	317	82%	1	4	1268
SUBTOTAL	385	100%	1	4	1540
TOTAL	385	100%			4
PORCENTAJE	18% ES EL EQUIVALENTE DE LA PREGUNTA Nro. 5 DENTRO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				

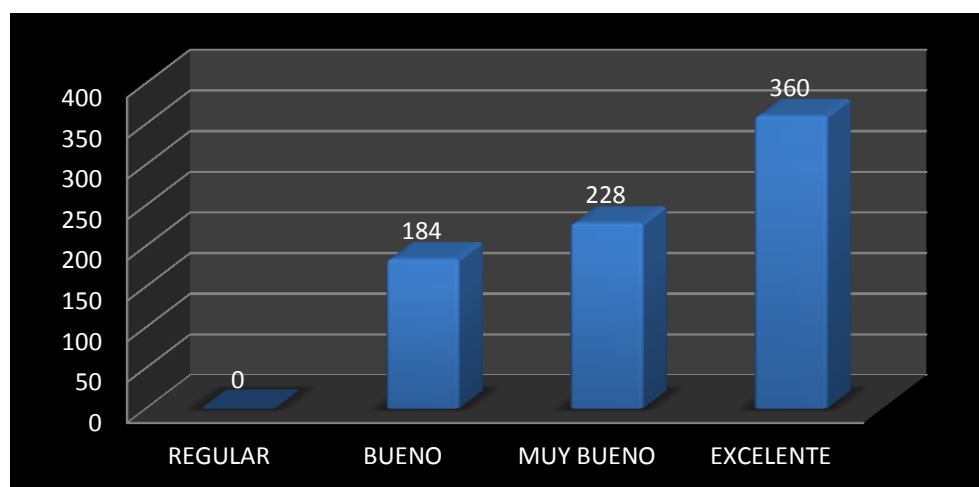
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

De un total de 385 encuestados se pudo determinar que el 4% de los usuarios cree que buena, el 14% cree que es muy bueno y el 82% cree que es excelente en relación a las instalaciones.

GRÁFICO Nro. 19

Pregunta Nro. 5 “Instalaciones”



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

2.3.3. Procesamiento, análisis e interpretación

Luego de haber efectuado las mediciones en cada trimestre pudimos determinar que:

- El porcentaje de aceptación de nuestro servicio aumento de un 85% a un 95%,
- Los clientes atendidos en nuestras instalaciones se sienten a gusto con la atención recibida,
- Aumentamos el compromiso de los funcionarios del área y con la Institución,
- Disminución de errores,
- Disminución de tiempos de espera y tiempos de atención.

En los siguientes cuadros se puede observar la variación que tuvimos en cuanto a los indicadores se refiere:

TABLA Nro. 20
Análisis Comparativo Primer Semestre 2015

ENCUESTA	SERVICIO	TIEMPO DE ESPERA	VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN	TECNOLOGÍA	INSTALACIONES	TOTAL PROMEDIO VALORACIÓN POR USUARIO
1ER TRIMESTRE	17%	18%	16%	16%	18%	85%
2DO TRIMESTRE	20%	19%	19%	19%	18%	95%

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

GRÁFICO Nro. 20
Comparación 1er. Semestre 2015



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Estos resultados nos alientan a continuar con la dura tarea que es el brindar servicio de calidad con calidez, agilidad y de manera oportuna, siempre encaminados a los objetivos institucionales, siendo referentes en cuanto al modelo de indicadores estamos aplicando y aprovechando las oportunidades de mejora continua que se van presentando. Es importante recalcar que el servicio que prestan las diferentes unidades de atención a la ciudadanía a nivel general en el país se ven afectadas por la falta de conocimiento en cuanto a calidad y servicio, falta de mística para servir, a más de la falta de procedimientos establecidos para dar seguimiento y control a los requerimientos de los ciudadanos.

FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo

3.1. Resumen de la observación

Con el objetivo de encaminar a nuestra área con los requerimientos del gobierno central como son la creación de las unidades de Atención a la Ciudadanía en las instituciones públicas y con el fin de mitigar problemas y obtener soluciones inmediatas en cuanto a las necesidades de los usuarios externos, la SENESCYT creó el área de Atención a la ciudadanía.

Desde el año 2012, la gestión de Atención a la Ciudadanía se ha enfocado en crear un modelo de negocio que satisfaga las necesidades tanto del usuario interno como externo, creando cultura y compromiso organizacional, siempre propendiendo al crecimiento personal y profesional de sus recursos humanos, con procesos y procedimientos definidos y ordenados que nos han llevado a obtener logros importantes fuera y dentro de la Institución. El establecimiento de los flujos de la información y el trabajo en equipo con todas las áreas de la Institución ha sido uno de los factores determinantes para el óptimo funcionamiento del área.

Al realizar prácticamente un trabajo autónomo, se maneja la libertad de crear y estructurar el área acorde a las necesidades, experiencia, investigación y conocimientos propios, tal es el trabajo que cada matriz, tabla, indicadores, informes, etc. nacieron de quienes formamos parte de Atención a la Ciudadanía.

Es importante destacar que los procesos y procedimientos internos para el óptimo funcionamiento de los puntos de atención está homologado, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad, con calidez, cortesía, la difusión de información oficial y el mantenimiento de los compromisos que se adquiere con la ciudadanía en relación al seguimiento necesario de sus preguntas, quejas, solicitudes, trámites, felicitaciones, etc.

La información que manejamos dentro de nuestra área es tomada de un continuo levantamiento de información dentro de nuestros puntos de atención, esto hace que sea real y confiable para la toma de decisiones. Basados en estos resultados, hemos podido anticiparnos en la determinación de nuevos procesos para un correcto manejo de las unidades de atención, el determinar necesidades, las competencias necesarias, infraestructura, etc., esto no es nada más que uno de los procesos internos que llevamos periódicamente para poder satisfacer las necesidades de nuestro personal.

Cada miembro del equipo es medido de manera objetiva, su trabajo es evaluado, valorado y motivado. Así es como se estructuran las métricas de gestión operativa individual, grupal y a nivel de supervisión.

Es importante el cumplir con todas las normativas vigentes, es por eso que en la actualidad estamos diseñando el modelo base de indicadores operativos del área de Atención a la Ciudadanía, el mismo que está encaminado a cumplir con las normas

dispuestas por el SNAP y según lo señalado por el PROEXE (*Programa Nacional de Excelencia*).

En el aspecto de indicadores de gestión, nos enfocamos en las mediciones generales de operaciones, su caracterización y discriminación por servicio, ciudad, horas pico de atención, transaccionalidad de los funcionarios de cada PAC. De esta manera se logra obtener resultados, para la implementación de acciones preventivas como acciones correctivas, determinación de la capacidad operativa, número de quejas, número de felicitaciones, entre otras.

Dentro de los aspectos internos que se tomó en cuenta como indicadores de mejora, tenemos el tiempo que se tardan los funcionarios en atender a una persona, el número de errores que pueden cometer al momento de recibir documentación para traspaso a las diferentes áreas institucionales, se pactó con las diferentes áreas para que se realice capacitaciones intensivas en cuanto a los productos y de los procesos que llevan adelante, se procedió a tomar evaluaciones para medir el nivel de conocimientos.

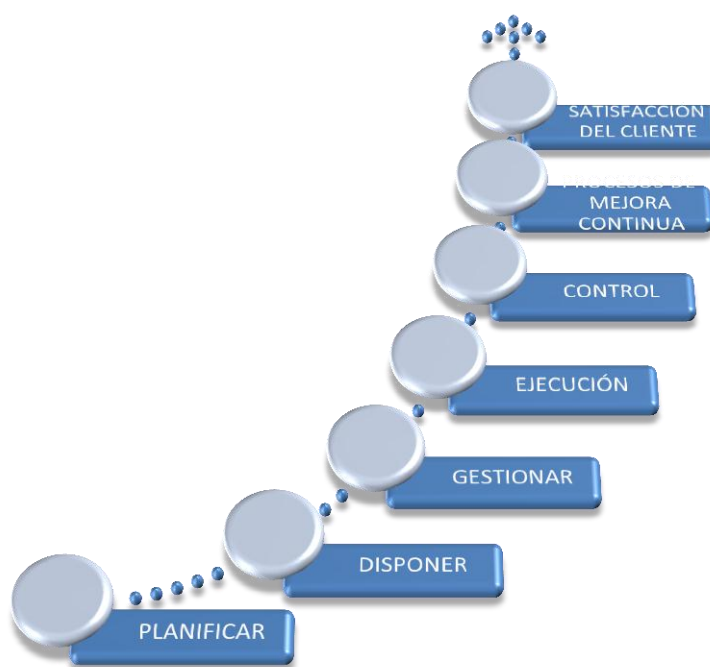
Nuestra filosofía está encaminada a brindar el mejor de los servicios tanto a los clientes internos como externos es así que a lo largo de estos años se ha logrado establecer mecanismos de apoyo y de control, todo esto para que en los tiempos establecidos podamos satisfacer las necesidades del cliente final.

A lo largo de nuestra vida institucional hemos tenido la oportunidad de brindar nuestro servicio a más de 1'278.656 usuarios, solo en el primer semestre del año 2.015 se atendió a 47.699 usuarios en nuestros puntos de atención en la ciudad de Quito en comparación de los 41.891 usuarios en el primer semestre 2.014, esta es una muestra clara que tenemos una

demanda en aumento por nuestros productos, el porcentaje de aceptación de nuestro servicio es superior al 94%, esto significa que todo el proceso y la cadena de valor que manejamos internamente ha dado los resultados deseados, no sin dejar de lado las oportunidades de mejora que se pueden presentar en el día a día. El modelo de indicadores de gestión operativa ha venido a fortalecer a nuestra unidad ya que los funcionarios a más de la fuerte presión que tiene por parte de los usuarios, se sienten respaldados al tener herramientas que pueden servir para demostrar el gran trabajo que vienen realizando.

GRÁFICO Nro. 21

Estructura Interna de los procesos de Atención a la Ciudadanía en cuanto se refiere a Satisfacción del Cliente



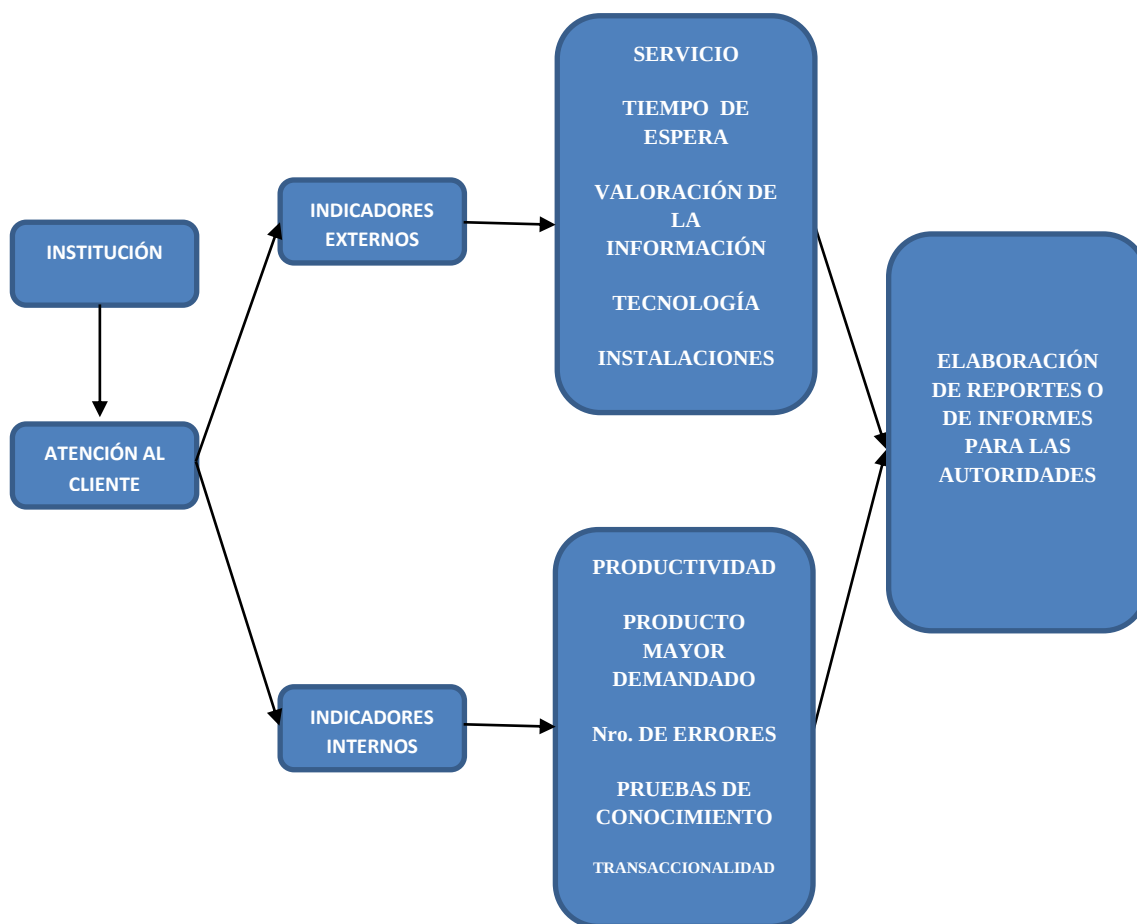
Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Los indicadores de gestión operativa que se determinó dentro del área de Atención al cliente se dividen en dos grupos:

GRÁFICO Nro. 22

Indicadores Externos e Indicadores Internos



Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Indicadores externos.- Se determinaron a través de la encuesta de percepción al usuario, esto nos ayuda a saber la real situación de los Puntos de Atención frente a nuestro usuario

final, estos indicadores nos ayudan a mejorar la parte visible del front de operaciones pues es la parte visible a los usuarios.

Indicadores Internos.- Se determinaron a través de la necesidad de dar seguimiento y control a las actividades que realizan los funcionarios, estos indicadores nos ayudan a identificar problemas que se pueden presentar en la parte interna, ya que; en base a las evaluaciones de conocimiento, al número de transacciones, el número de errores o producto mayor demandado, podemos tomar decisiones oportunas en cuanto a temas de capacitación que necesiten los funcionarios, determinar la carga operaria de nuestro equipo de trabajo, temporalidad de productos estrellas y tomar los correctivos necesarios en los errores que se pueden presentar dentro del back office.

3.2. Inducción

De acuerdo a la investigación realizada pudimos determinar muchas variables que inciden en el proceso de prestación de servicio, entre las principales que pudimos identificar tenemos:

- Número de visitas a los Puntos de Atención en busca de información o para realizar el ingreso de algún trámite.
- Número de funcionarios necesarios para la atención.
- Producto estrella y su temporalidad.
- Errores cometidos por los funcionarios al momento de receptar la documentación.
- Tiempo de espera
- Aspectos tecnológicos

Si bien estas variables son las que inciden en la prestación de servicio y a su vez afectan al momento de medir la percepción del cliente final hacia nuestro servicio, es importante señalar que el trabajo que desarrollan las personas dentro de este tipo de áreas es complicado y agotador. Debemos saber motivar su desempeño y aprender a llegar a los usuarios, eso no se aprende sino con la práctica diaria y sobre todo tener inherente la mística de brindar ayuda y servir a las personas.

Es importante simplificar y optimizar los procesos internos pues con esto quien gana es nuestro cliente final, es importante determinar una correcta cadena de valor dentro de atención al cliente, es igual de importante el tener un correcto y buen flujo de la información.

3.3. Hipótesis

¿El estudio de los indicadores de gestión operativa de la unidad de Atención al Cliente de SENESCYT podría aportar a la mejora de la satisfacción del usuario en Quito?

3.4. Probar la Hipótesis

A través de la investigación realizada hemos podido determinar que los indicadores de gestión operativa motivo de este estudio nos han permitido mejorar el desempeño de los funcionarios dentro del área de Atención a la Ciudadanía, es así que de un 85% de aceptación de la percepción aumentamos un 10% de aceptación de nuestro servicio a un 95%. Es importante señalar que hemos podido determinar oportunidades de mejora los cuales señalamos a continuación:

Matriz General de Atención al Cliente:

Este es un formato interno donde se señalan campos importantes como:

Datos internos: Fecha, Punto de Atención, funcionario del front de operaciones, producto motivo de la visita, observaciones varias.

Datos externos: Nombre del usuario, teléfonos de contacto, correo electrónico.

Estos datos nos permiten elaborar tablas dinámicas las cuales nos facilitan la tabulación y la elaboración de informes los cuales nos ayudan para la toma de decisiones oportunas.

Reprogramación de Turneros:

En base a los productos de nuestro portafolio de servicios se programó el turnero de los Puntos de Atención se determinó productos estrellas y que nos facilitan la medición de demanda.

Evaluaciones a personal:

Formatos que se actualizan trimestralmente en base a la información oficial que las diferentes áreas nos transfieren. Es importante señalar que esta evaluación se desarrolla a todos los funcionarios del front de operaciones y se califica sobre 100 puntos.

Capacitación al personal con expertos de las diferentes Áreas

Se ha diseñado cronograma con las diferentes áreas institucionales los cuales se encuentran en el portafolio de servicios, esto nos sirve para entablar lazos

interinstitucionales y a su vez tener contactos directos en el caso de requerir asesoramiento extra, ellos están listos a proporcionarnos su ayuda.

Encuesta de Percepción al Cliente:

Evaluación que se desarrolla trimestralmente, esta nos permite medir la percepción del usuario frente a la atención que brindan los funcionarios de Atención al Cliente. Cabe señalar que, se realizan de dos maneras, la primera que se efectúa de manera física en los Puntos de Atención la segunda manera es en base a la información obtenida en la Matriz General de Atención al Cliente las realizamos a través de medios de comunicación electrónicos y de comunicación masivos, esto nos permite optimizar los recursos internos.

3.5. Demostración o Refutación

Los procesos de atención al cliente son complejos, el trabajar con personas conlleva un alto nivel de paciencia y compromiso, los procesos internos que llevamos están diseñados para llegar a la satisfacción de nuestro cliente final.

En base a todo lo mencionado, se tomó los valores referenciales en cuanto a costos y gastos del área de Atención al Cliente y se determinó los siguientes rubros:

TABLA Nro. 21
Presupuesto de Costos y Gastos 2015

PRESUPUESTO DE COSTOS - GASTOS 2015													
COSTO /GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS 8 FUNCIONARIOS	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	6496	77952
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	0	0	0	0	0	1600	0	0	0	0	0	1600	3200
SUMINISTROS DE OFICINA	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
TRANSPORTE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
TOTAL	7796	7796	7796	7796	7796	9396	7796	7796	7796	7796	7796	9396	96752

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

En nuestra propuesta de mejora continua y en relación a los actuales cambios internos de nuestra área se determinó la siguiente proyección:

TABLA Nro. 22
Presupuesto de Costos y Gastos Proyectado

PRESUPUESTO DE COSTOS - GASTOS PROYECTADO 3 AÑOS				
COSTO /GASTOS	0	1	2	3
SUELDOS Y SALARIOS	77952	68208	58464	48720
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	3200	2800	2400	2000
SUMINISTROS DE OFICINA	14400	12000	10600	9200
TRANSPORTE	1200	1000	800	600
SUBTOTAL	96752	84008	72264	60520
CAPACITACIÓN	7500			
TOTAL	104252	84008	72264	60520

Fuente: Atención a la Ciudadanía

Elaborado por: Henry Caiza

Como se puede observar en nuestra propuesta, tenemos una disminución en lo que se refiere al gasto que inicialmente tuvimos el cual era de 104.250,00 USD el cual se reduce a un gasto de 60.520,00 USD. Esto significa que estamos optimizando el área lo cual representa un 58,% de disminución dentro de nuestra área.

Al impulsar un cambio interno de los procesos, esto nos significa una disminución en los rubros asignados anualmente. La actual política gubernamental de la entrada a la era digital ha hecho que se disminuya el uso de papel, el sistematizar o estar en red con diferentes instituciones del sector público han hecho que los sistemas se encuentren entrelazados, facilitando la comunicación y el acceso a la información. Esto nos lleva a una disminución de funcionarios en los posteriores años, es así que de un total de 8 funcionarios en el front Quito en el 2015, se tiene proyectado la disminución a 5 técnicos de atención, los cuales serán escogidos a través de los procesos internos de selección que imponga la dirección de Talento humano siempre de la mano con nuestros procesos internos de productividad y de desempeño.

Todo lo antes señalado refleja que este proyecto de investigación es eficiente, los indicadores de gestión operativa demuestran un aumento de producción de los funcionarios, una disminución de tiempos de espera a los usuarios internos - externos, una mayor aceptación de la percepción del usuario interno – externo menor margen de error al momento de ingreso de trámites a más de la notable disminución que tendremos en el tema de costos y gastos del área de Atención al Cliente.

3.6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Con esta investigación pudimos determinar que el área de Atención a la Ciudadanía con las correctas directrices puede llegar a la excelencia y a su vez llegar a obtener la certificación emitida por la entidad rectora de la política pública que es la Secretaria de Administración Pública.
- Con la optimización de los procesos internos podemos disminuir tiempo de espera, aumentar la productividad de los funcionarios y la percepción sobre la calidad de la atención de nuestros funcionarios.

Recomendaciones:

- Impulsar procesos de capacitación externa enfocados a la atención del cliente.
- Realizar clínicas de servicio periódicamente. Esto nos ayuda a mejorar los procedimientos en cuanto a servicio personalizado al manejo de protocolo de servicio y realizar el correspondiente feed back entre líneas de supervisión y el personal del front de operación.
- Estructurar plan de mejora de nivel de gestión por funcionario, estableciendo competencias por puestos.
- Contratar a personas que hayan tenido experiencia previa en temas referentes a atención al cliente.
- Fortalecer el plan de desarrollo personal y profesional ya que al tratarse de entidad pública los funcionarios pueden acceder a nombramientos.
- Efectuar evaluaciones 360°.

3.7. Bibliografía

- Asamblea Nacional de Montecristi. (2008) *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011) *Ley Orgánica del Servicio Público Quito*
- CLAD: Centro Latinoamericano para el Desarrollo. (2008) *CARTA IBEROAMERICANA DE LA CALIDAD, San Salvador, versión PDF*.
- Congreso Nacional del Ecuador (2007) *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, Quito*.
- Corporación LATINOBAROMETRO, *Informe Latinobarómetro 2013, Recuperado el 18/05/2015*
- en <http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>.
- DE NIEVES NIETO y Ros MCDONELL, “*COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Mal-colm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*”. Recuperado el 13-08-2012 en <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/828>.
- <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/828>.
- DEMING, W.W.: “Out of the Crisis” MIT press, 2000
- EFQM: Fundacion Europea para la gestión de la calidad. Recuperado el 12/09/2014, en
- <http://www.efqm.org>.
- Global Competitiveness Report: World Economic Forum 2013-2014,

- SENPLADES: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009-2013, Quito, 2009, versión pdf
- SENPLADES: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, Quito, 2013, versión pdf
- Definición de cadena de valor
<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Definición de Cliente/Ciudadano
file:///C:/Users/hcaiza/Desktop/TESIS%20MATERIAL/LIBROS/Guia_CAF_2013.pdf
- Indicador de gestión
<http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/#autores>
- Factor político y económico
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/latinobarometro-destaca-indicadores-positivos-ecuador-democracia-reduccion-corrupcion>
- http://www.cesla.com/archivos//Informe_economia_Ecuador_nov_2015.pdf